

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE LETRAS
PROGRAMA EM CIÊNCIAS DA DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO



Plano de Marketing e Comunicação

Biblioteca Municipal do Seixal

Ana Sofia Nascimento Alpalhão

Trabalho de projeto
Mestrado em Ciências da Documentação e Informação
- Biblioteconomia -

2015

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE LETRAS
PROGRAMA EM CIÊNCIAS DA DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO



Plano de Marketing e Comunicação

Biblioteca Municipal do Seixal

Ana Sofia Nascimento Alpalhão

Trabalho de Projeto orientado pelo Professor Doutor Rodrigo Furtado e
coorientado pelo Mestre Jorge Revez

Mestrado em Ciências da Documentação e Informação
- Biblioteconomia -

2015

RESUMO

A presente Tese aborda as oportunidades únicas que os canais digitais e as redes sociais vieram proporcionar no que respeita ao acesso, disseminação e disponibilização de informação com vista à promoção da biblioteca e dos seus serviços, das suas iniciativas e carteira de literacias para além dos suportes físicos, bem como, a importância da formação para aquisição de competências em literacia digital para uma total inclusão do cidadão. O acesso a este modelo de informação obriga a um acompanhamento e reajuste na visão de gestão das Bibliotecas Públicas, nomeadamente na perceção de que ciência do Marketing assume uma importância crucial, não só na promoção e divulgação de serviços, como na gestão da comunicação e na relação de proximidade e interação com os utilizadores.

Este estudo pretende reconhecer o poder da esfera digital e das redes sociais, num momento em que o papel do profissional de Documentação e Informação se torna mais exigente e pluridisciplinar ao ter de enfrentar desafios múltiplos que vão desde a formação em literacias, à sua ampla divulgação e promoção em interação com os utilizadores, quer no espaço físico, quer no digital. Consequentemente, aborda áreas e estratégias cruciais como o Marketing Social e Digital essenciais para o posicionamento e reconhecimento futuro das Bibliotecas Públicas como um serviço distinto, útil e relevante.

Numa perspetiva de melhoria da estratégia de comunicação entre a Biblioteca Municipal do Seixal e os respetivos serviços de comunicação e divulgação da Câmara Municipal do Seixal, e de estruturar um modelo de comunicação eficaz e eficiente promotor das iniciativas desenvolvidas com vista ao estabelecimento de uma maior proximidade com o utilizador, maior captação de público e um maior reconhecimento, procuram definir-se objetivos e etapas a alcançar.

A finalidade deste trabalho de projeto centra-se, assim, em demonstrar a eficiência e eficácia do marketing nas bibliotecas públicas e em estruturar um Plano de Comunicação e Marketing que se aplique e enquadre na visão e missão da Biblioteca Municipal do Seixal e Câmara Municipal, que vise a melhoria dos serviços e o acompanhamento da evolução digital, posicionando a organização como local de referência com vista a atingir o máximo impacto junto dos potenciais utilizadores.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing, Bibliotecas Públicas, Redes Sociais, Comunicação.

ABSTRACT

This thesis approaches the unique opportunities that digital channels and social networks offer in what concerns the access, spreading and information means for the promotion of libraries and its services. It also involves its initiatives, literacy supports beyond physical means, as well as the importance of training in the acquisition of digital literacy skills directed to a more satisfying inclusion of citizens.

The access to this communication model implies guidance and readjustment in the way public libraries are perceived. It also redefines the perception of the importance of Marketing as a Science with particular techniques, not only in the promotion and publicizing of services but also in the monitoring of communication in the proximity and interaction with users.

This study aims to recognize the power of the digital sphere and social networks, at a time when the role of a information and documentation professional becomes more demanding and multitasking, having to face multiple challenges going from literacy training, its wide publicizing as its promotion and interaction with users, both in physical and digital fields. This work will identify crucial areas as Social and Digital Marketing, pointing to the creation of public services and products important for the positioning and ultimate recognition of Public Libraries as a differentiated, useful and relevant service.

Taking into account the improvement of the communication strategy between the Seixal Public Library and the communication services of the Seixal Municipal Chamber and the building of an efficient communication model designed to promote initiatives to establish a better proximity with the user, attract more public and ensure a larger recognition, this project will try to define goals and stages to achieve it.

The main objective of this project work focus on showing the efficiency and effectiveness of Marketing in public libraries and in designing a Communication and Marketing Plan, which may embody the vision and mission of the Seixal Public Library and as it pushes the improvement of services and embraces digital evolution, will position the organization in the market as a reference mark aiming to reach its maximum impact with its potential users.

KEYWORDS:

Social Marketing, Public Libraries, Social Networks. Communication

AGRADECIMENTOS

Embora uma tese de mestrado seja, pelo seu propósito académico, um trabalho especialmente individual, ao longo do período despendido com a sua redação surgiram contributos de origem e natureza diversas que gostaria de mencionar.

Neste sentido, desejo expressar os meus agradecimentos a todos os que se disponibilizaram a facilitar e/ou contribuir de algum modo para o sucesso da conclusão da presente tese.

Ao Professor Doutor Rodrigo Furtado, meu orientador, e ao Professor Mestre Jorge Revez, meu coorientador, pelos conselhos, disponibilidade, interesse, orientação e apoio, que me guiaram ao longo deste processo e sem os quais não teria sido possível concluí-lo.

À minha mãe, a minha inspiração e melhor amiga, pelo constante incentivo e apoio, a quem devo tudo o que sou hoje e serei no futuro.

Ao meu irmão, meu amigo.

Para o meu pai que vive no meu coração.

Ao Tiago, sempre comigo.

A todos os amigos que me encorajaram.

À Isabel Araújo, *my dearest english teacher*, grande impulsionadora de toda a aventura académica desde o início, que despendeu o seu precioso tempo comigo e iluminou o meu ego.

Às pessoas surpreendentes que conheci na Universidade e que se tornaram grandes amizades.

A todos os meus sinceros agradecimentos.

Nota: O presente trabalho foi elaborado ao abrigo do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990.

ÍNDICE

RESUMO	I
ABSTRACT	II
AGRADECIMENTOS	III
LISTA ABREVIATURAS	VII
INTRODUÇÃO	1
TEMA	2
MOTIVAÇÃO PARA A ESCOLHA DO TEMA.....	3
ESTRUTURA	5
CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	7
1.1 O MARKETING	7
1.1.1 MARKETING PÚBLICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	9
1.1.2 MARKETING DE SERVIÇOS	11
1.1.3 MARKETING SOCIAL	14
1.1.4 WEB MARKETING: PORQUÊ OS CANAIS DIGITAIS?	17
1.1.5 A COMUNICAÇÃO NO MARKETING DE SERVIÇOS PÚBLICOS.....	19
1.1.5.1 ETAPAS DE UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	21
1.1.6 MARKETING NAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS PORTUGUESAS.....	22
1.2 AS REDES SOCIAIS E AS BIBLIOTECAS PÚBLICAS	27
1.3 LITERACIA DA INFORMAÇÃO: AS BIBLIOTECAS E A WEB 2.0	34
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	38
2.1 TIPO DE PESQUISA.....	39
2.2 INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	40
2.3 MÉTODOS DE ANÁLISE	41
2.4 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA	42
CAPÍTULO 3 - DIAGNÓSTICO.....	44
3.1 MISSÃO, OBJETIVOS E ESTRUTURA DA CMS.....	45
3.1.1 ATIVIDADE NA ESFERA DIGITAL	47
3.1.2 PROJETOS RELEVANTES COM DIVULGAÇÃO ESTRATÉGICA.....	48
MARÇO JOVEM.....	48
FESTIVAL INTERNACIONAL SEIXALJAZZ	50
O SEIXALMODA	52
3.2 ANÁLISE SISTÉMICA DA BMS	53

3.2.1 RELAÇÃO DA BMS COM A INSTITUIÇÃO TUTELAR.....	53
3.2.2 CARATERIZAÇÃO DA BMS : PRODUTOS E SERVIÇOS.....	54
3.2.3 VISÃO SISTÉMICA.....	56
3.2.3.1 SISTEMA DOCUMENTAL	57
3.2.3.2 RECURSOS HUMANOS	59
3.2.3.3 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	59
3.2.3.4 MEIOS DE AUSCULTAÇÃO E AVALIAÇÃO	61
3.2.3.5 DADOS ESTATÍSTICOS	62
3.2.3.6 RECURSOS TECNOLÓGICOS	63
3.2.3.7 CARACTERIZAÇÃO DOS PROJETOS E INICIATIVAS RELEVANTES	64
3.2.3.8 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	67
3.2.3.9 DIAGNÓSTICO.....	67
3.3 ANÁLISE SWOT	70
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS DADOS	72
4.1 DADOS QUALITATIVOS	72
4.1.1 CANAIS DIGITAIS UTILIZADOS	72
4.1.2 VISIBILIDADE DA BMS.....	78
4.1.3 DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO	81
4.2 DADOS QUANTITATIVOS.....	82
4.2.1 DADOS DO RELATÓRIO DE ATIVIDADES	82
4.3 ASPETOS A MELHORAR E/OU A DESENVOLVER	90
CAPÍTULO 5	92
IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	92
5.1 A ESTRATÉGIA DE MARKETING E COMUNICAÇÃO DA BMS	94
5.2 OBJETIVOS	98
5.3 POLÍTICA DE PROCEDIMENTOS	103
5.4 PÚBLICO ALVO / SEGMENTO	104
5.5 PREÇO	105
5.6 DISTRIBUIÇÃO.....	106
5.7 COMUNICAÇÃO	107
5.8 MONITORIZAÇÃO	108
5.9 IMPLEMENTAÇÃO	109
5.9.1 O PLANO DE AÇÃO	111

5.9.1.1 OBJETIVO : POSICIONAR A BMS COMO LUGAR DE REFERÊNCIA	111
5.9.1.2 OBJETIVO: PROMOVER E POSICIONAR A BMS NOS CANAIS	
DIGITAIS: DISTRIBUIÇÃO	113
5.9.1.3 OBJETIVO: AUMENTO DA VISIBILIDADE E ALCANCE PARA O EXTERIOR..	114
5.9.1.4 OBJETIVO: ATRAIR E FIDELIZAR UTILIZADORES	116
5.9.1.5 OBJETIVO: OFERECER SERVIÇOS QUE OS UTILIZADORES QUEIRAM	
CONSUMIR	117
5.9.1.6 OBJETIVO: EVITAR QUE OS UTILIZADORES REAIS DEIXEM	
DE UTILIZAR OS SERVIÇOS	118
5.9.1.7 OBJETIVO: DEFINIR UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	
E PROMOÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS	119
5.9.1.8 OBJETIVO: PROMOÇÃO DO FUNDO DOCUMENTAL	121
5.9.1.9 OBJETIVO: ESTIPULAR OS RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS.....	122
5.9.2 O PLANO DE COMUNICAÇÃO DA BMS.....	123
5.10 AVALIAÇÃO E GESTÃO DA QUALIDADE	127
CONCLUSÃO.....	128
BIBLIOGRAFIA	133
ANEXOS	145
Anexo 1	146
Anexo 2	148
Anexo 3	149

LISTA DE ABREVIATURAS

CMS – Câmara Municipal do Seixal

BMS – Biblioteca Municipal do Seixal

DPC – Divisão de Produção de Conteúdos da CMS

DCI – Divisão de Comunicação da CMS

GIRP – Gabinete de Imprensa e Relações Públicas da CMS

DDPG – Divisão de Design e Produção Gráfica da CMS

IPLB – Instituto Português do Livro e das Bibliotecas

RBE – Rede de Bibliotecas Escolares

DGLAB – Direcção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas

BE – Biblioteca Escolar

BAD – Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas

SABE – Serviço de Apoio às Bibliotecas Escolares

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

INTRODUÇÃO

Este trabalho de projeto denominado “*Plano de Comunicação e Marketing, Biblioteca Municipal do Seixal*”, visa a obtenção do grau de mestre em Ciências da Documentação e da Informação.

A temática central versa sobre os desafios impostos pela *web* 2.0 e 3.0 aos bibliotecários e bibliotecas do século XXI, no que respeita à implementação de estratégias de marketing e de comunicação em canais digitais e a consequente captação de público.

Neste caso específico da BMS, pretende problematizar e reforçar a importância da construção e da implementação de um plano de comunicação e marketing como estratégia de promoção de serviços, de divulgação de iniciativas, e de reconhecimento da sua imagem de marca em associação com o trabalho desenvolvido. Para isso, procurará, também, refletir e analisar todas as potencialidades que as ferramentas e as estratégias de marketing oferecem para que esta missão possa ser cumprida com a maior eficácia, qualidade e resultados relevantes. Tendo por base uma realidade concreta que se baseia na inexistência de um Plano de Comunicação e Marketing da BMS, far-se-á um estudo sistémico da organização e a análise do ambiente de marketing de forma a obter evidências e respostas que proporcionem melhorar a comunicação com o exterior e com o público, bem como aumentar os níveis de utilização da biblioteca.

Este estudo pretende, portanto, responder à questão: “*Mediante o advento dos novos media, que desafios, forças e oportunidades poderá o marketing trazer às bibliotecas do século XXI, especificamente à BMS, e qual o papel do profissional enquanto marketeer de serviços e gerador de comportamentos de utilização do espaço físico da biblioteca?*”

Entendemos que a elaboração de um plano de marketing constitui, deste modo, um passo importante na vida da nossa organização na medida em que possibilita respostas eficazes e eficientes na gestão de produtos e serviços e uma melhoria constante das medidas aplicadas.

O tipo de investigação utilizada neste trabalho, com vista à construção de um Plano de Marketing, segue uma metodologia de estudo de caso. Neste sentido, teve como guia parte da obra ‘*Estudo de caso: Planejamento e Métodos*’ de Robert K. Yin (2001), que oferece uma abordagem completa do uso do estudo de caso como um

método de pesquisa, esclarecendo aspetos que vão desde a definição do problema e da recolha e análise de dados à elaboração do relatório; da obra *'Marketing Plans: How to prepare them, how to use them'*, de Malcolm McDonald (2011), que representa atualmente um modelo de referência em muitos cursos de marketing em Universidades de todo o mundo; da obra *'Mercator XXI'* de Dennis Lindon, Pedro Dionísio *et. al.* (2004), um importante auxiliar que estrutura as etapas a delinear e a implementar num projeto desta natureza; da obra *'Marketing no Setor Público: Um guia para um desempenho mais eficaz'* de Philip Kotler e Nancy Lee (2007) que faculta diretrizes e linhas orientadoras com vista ao cumprimento dos objetivos de forma eficaz; e da obra *'Social Media for Creative Libraries: How to maximize impact and reach'* de Phil Bradley (2014), obra essencial para os profissionais que visam maximizar o impacto da sua biblioteca e aumentar a proximidade com os utilizadores de forma criativa através dos *Media* sociais.

Tema

A internet, desde o seu aparecimento e disseminação, veio alterar a sociedade na forma como se processa o acesso à informação e ao conhecimento, imprimindo alterações decisivas na forma como os seus utilizadores procuram a informação e obrigando a sociedade a reinventar-se e a ajustar-se aos novos desafios da era do progresso tecnológico. O acesso instantâneo facultado pela internet e disponível a qualquer utilizador através de um computador contribuiu para esta rápida evolução e assimilação mudando as mentalidades das sociedades no mundo moderno. O advento das tecnologias digitais veio alterar radicalmente o universo da informação nas suas vertentes de disponibilização e divulgação, revelando o forte impacto e a adesão por parte dos utilizadores que acedem e interagem com estas novas tecnologias. Assiste-se à adesão global da sociedade à internet e às redes sociais para pesquisa, partilha, interação e divulgação de informação como são exemplo os canais de informação institucionais e de entretenimento, ou redes sociais como o *Facebook*, o *Twitter*, o *Instagram*, o *Youtube*, o *Issuu* e o *Flickr*, alterando as conceções anteriores e dinâmicas de acesso à informação.

Por outro lado, a ciência do Marketing impulsionada pelo desenvolvimento tecnológico, tem vindo a adaptar-se à sociedade nas suas dimensões estratégicas face às

evoluções sociais na forma de comunicar e interagir, como são exemplo as estratégias do marketing social, do marketing relacional e do marketing digital, que se revelam essenciais na promoção dos Serviços Públicos. Se no início era aplicado e visionado na perspectiva do tecido empresarial para vendas físicas de âmbito comercial, hoje é reconhecido como muito mais abrangente e como ferramenta crucial de comunicação e promoção para Instituições sem fins lucrativos e que visam o reconhecimento e valorização no segmento de mercado em que se enquadram.

No que diz respeito às Bibliotecas, o fenómeno do marketing e a sua relevância, como ferramenta essencial de promoção, parece evidente e inadiável na forma de divulgação de informação e interação com o público. A utilização dos canais digitais, tal como dos materiais gráficos em papel, revelam-se importantes veículos de informação e de promoção de eventos. No entanto, os primeiros, por serem de fácil e rápido acesso a quem procura informação representam a primeira escolha dos utilizadores, o que imprime, por inerência, uma exigência acrescida ao profissional de Documentação e Informação na forma como deve disponibilizar os recursos, e na forma de comunicar e divulgar com antecipação.

Face a esta mudança, e percebendo este desafio, muitas bibliotecas aderiram já aos canais digitais emergentes e a estratégias de comunicação e marketing, como é exemplo o posicionamento nas redes sociais visível em diversos países.

A temática deste trabalho foca-se na problemática de aferir se estarão as Bibliotecas, nomeadamente a BMS, capacitadas para ultrapassar os novos desafios digitais que se impõem, especificamente nas novas formas de comunicar e interagir com o seu público, e para utilizar a ciência do marketing como ferramenta essencial, sendo que o profissional de Documentação e Informação desempenha um papel ativo na promoção desses mesmos serviços.

O objetivo geral é obter respostas à questão formulada, visando uma necessidade concreta: a construção e implementação de um Plano de Marketing e Comunicação a aplicar na BMS, que possa, igualmente, servir de modelo para outras bibliotecas públicas.

Motivação para a escolha do tema

A escolha deste tema relaciona-se com a pertinência atual e os desafios futuros impostos pelos ambientes digitais aos sistemas biblioteconómicos. As bibliotecas vivem

momentos de transição, definindo-se nos dias de hoje por sistemas híbridos em constante mutação e adaptação à sociedade de forma a corresponderem às necessidades de informação e interesses dos seus utilizadores. Este desafio determina que a comunicação é decisiva, e a sua eficácia, em complemento com as ações de marketing, irá aproximar e captar público, desenvolvendo os respetivos serviços.

A motivação para a escolha do tema assenta, neste sentido, no propósito de melhorar os procedimentos de trabalho atuais da BMS e maximizar o impacto junto dos seus utilizadores, através da elaboração e implementação de um plano de comunicação e marketing de serviços e produtos disponibilizados, em articulação com os serviços de divulgação da CMS responsáveis pela comunicação global da Instituição para com a população.

Neste quadro, esta análise pretende considerar quais as mais-valias e a relevância que a BMS pode adquirir pelo recurso a técnicas de marketing direcionadas para o serviço público e, sobretudo, analisar e reforçar a sua presença na esfera digital com o fim de promover e divulgar serviços, interagir com os potenciais utilizadores, fidelizá-los, e posicionar-se como lugar de referência.

A nossa motivação pessoal advém da atitude empreendedora e do empenho constante em colaborar na melhoria dos serviços internos e externos prestados ao utilizador, numa perspetiva de acrescentar valor e aumentar a eficiência e eficácia para que estas se traduzam em mais-valias para este sistema biblioteconómico.

Uma vez que a gestão é uma arte feita por pessoas e para as pessoas, é precisamente nestas que reside o êxito das organizações, tendo na sua essência a maximização da eficácia e/ou a eficiência da economia das mesmas, através de constantes avaliações, de forma a corresponder às mudanças ambientais que se impõem e aos serviços com novos *designs*.

Com base nestas inquietações, experiências e leitura da bibliografia procurará desenhar-se um plano de marketing e de comunicação que traga vantagens reconhecidas aos serviços que se prestam na BM.

Estrutura

Relativamente à estrutura deste trabalho, optámos por organizá-lo em cinco capítulos.

No primeiro capítulo realiza-se um enquadramento teórico que aborda a importância da aquisição de competências em literacia da informação e a sua relação direta com a web 2.0; o conceito de marketing; a importância do Marketing Público e Social na Administração Pública e a sua aplicabilidade nos Serviços Públicos; a relevância do Marketing na internet e nas redes sociais. Em associação são abordados aspetos essenciais como a comunicação e as etapas constituintes do desenvolvimento de uma estratégia eficaz. Seguidamente, é feita uma avaliação da importância crescente do web marketing e dos canais digitais, bem como sobre as Redes Sociais e o Marketing nas Bibliotecas Públicas. Procura-se, também, recolher informação sobre como está a ser utilizado o marketing nas bibliotecas públicas portuguesas, qual a sua eficácia, e oferecer uma perspetiva sobre algumas das boas práticas em curso, bem como, das vantagens da adoção de estratégias de marketing nas bibliotecas públicas.

No segundo capítulo é feito um diagnóstico do objeto de estudo, a BMS. Para isso, primeiro, efetua-se uma abordagem à Instituição da Tutela, a CMS, ao descrever a sua missão e objetivos, bem como as práticas a nível digital, para, seguidamente, se demonstrar os procedimentos de promoção e divulgação dos vários projetos culturais desenvolvidos no que respeita a estratégias e canais digitais usados. Numa fase posterior é apresentada a análise sistémica da BMS, com o enquadramento hierárquico, caracterização dos produtos e serviços, e descritiva de vários fatores ambientais influenciadores do desempenho funcional. Neste sentido, são apresentados os projetos e iniciativas relevantes, as estratégias de marketing em uso e, por conseguinte, realizado um diagnóstico da situação, que irá conduzir à análise SWOT fornecendo informação importante para campos de ação e linhas de intervenção futuras.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada neste trabalho de projeto e que sustenta o objetivo de construção de um plano de comunicação e marketing social digital. É abordado o tipo de investigação encetada, quais os instrumentos usados para a recolha de dados, qual a abordagem e os métodos utilizados, bem como, quais as etapas a definir com vista à construção de um plano estratégico.

No quarto capítulo procede-se à análise dos dados recolhidos. Os qualitativos que fornecem dados das práticas correntes, tais como os canais digitais utilizados, a visibilidade da BMS, como se processa a divulgação da informação e o seu ambiente organizacional. Os dados quantitativos, por sua vez, fornecem informação sobre a avaliação global da Instituição focando aspetos gerais do ambiente interno e externo recorrendo a Relatórios Anuais de Avaliação por Inquérito aos utilizadores e dados estatísticos. Será dado um exemplo do Plano de Comunicação em uso para a promoção e divulgação de produtos e serviços da BM, em suporte de papel. Por último, esta análise irá permitir refletir sobre os aspetos a melhorar ou a desenvolver.

O capítulo quinto é composto pela elaboração de um Plano Estratégico de Marketing social e digital para a Biblioteca Municipal do Seixal, descrevendo objetivos, metas, linhas de ação, atores, estratégia de comunicação, orçamento, recursos financeiros, humanos, implementação, monitorização e avaliação.

Numa fase final são expostas as conclusões, as limitações e as perspetivas de futuro.

CAPÍTULO 1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 O Marketing

O marketing é uma ciência complexa na medida em que existem muitas definições aplicadas ao longo dos anos, sob diferentes perspectivas (comercial, industrial, serviços, lucrativas, não lucrativas). A confusão com as vendas, e a ideia inicial de que o consumo é o seu fim último e único propósito da produção parece não se enquadrar nos dias e desafios dos mercados da sociedade atual. Em adição, os fatores contextuais que têm que ser considerados fazem com que o planeamento de marketing seja um dos mais complexos problemas de gestão.

Para Kotler “*O pensamento de marketing começa com as necessidades e os desejos humanos*” (1996: 25). O processo de marketing, por sua vez, obriga a que a organização conheça o seu público-alvo para o desenvolvimento de estratégias de sucesso e para aplicá-las de forma mais eficaz e eficiente, uma vez que

“*(...) a chave do sucesso de empresas rentáveis é conhecer e satisfazer os consumidores-alvo com ofertas competitivamente superiores*” (Kotler, 1996: 45).

Uma ideia defendida por McDonald é de que o marketing consiste no fornecimento de produtos ou serviços para satisfazer as demandas do consumidor em oposição à venda do que a empresa gosta de produzir. Deste modo, ao focar-se no consumidor e nas suas necessidades a empresa assume a sua orientação de marketing.

De acordo com este autor,

“*Marketing is a process for understanding markets, for quantifying the present and future value required by the different groups of customers within these markets, for communicating this to all other functions with responsibility for delivering this value, and for measuring the value actually delivered*”.

(McDonald, 2011: 4)

O conceito de marketing difere, no entanto, da função do marketing na medida em que este contempla a gestão do marketing-mix (produto, preço, distribuição, público alvo, processos, etc.), ou seja, envolve usar as diversas ferramentas e técnicas pelo gestor de forma a implementar o próprio conceito de marketing: conciliar as

capacidades da Instituição com as necessidades do consumidor com o fim de atingir os objetivos de ambas as partes.

No que respeita aos processos de aplicação, McDonald defende que as ideias centrais do marketing são universais, quer no meio empresarial ou industrial, quer no meio da prestação de serviços, embora, a sua gestão se torne mais complexa na área da prestação de serviços por envolver e necessitar de uma maior carga de confiança por parte de quem usufrui dos mesmos, uma vez que só irá ter perceção e certeza da qualidade e performance desse serviço depois de este ter sido prestado. Daí advém a importância da imagem de marca de uma Instituição e dos profissionais que a representam, como parte integrante, sendo responsáveis pela eficácia e acesso a esse serviço. (2011: 13).

Este autor defende, ainda, que as funções do marketing devem ser articuladas entre as várias pessoas que compõem o serviço pois abraça diversas atividades correlacionadas tais como a criação, a satisfação, a inteligência, a distribuição e os sistemas de informação, o que torna claro que a maior ação de marketing acaba por acontecer durante a disponibilização do serviço prestado, ou seja, durante o processo de contato com o consumidor em todas as suas formas. Considera, portanto, que a função do marketing, sendo transversal, não deve estar confinada a um departamento de marketing mas sim aos serviços que compõem todo esse processo. (McDonald, 2011: 15).

Por outro lado, a questão da orientação do marketing assume uma importância crucial no sentido de perceber o que o consumidor quer e precisa, e no sentido de organizar os recursos da Instituição para satisfazer essas necessidades com ganhos e benefícios. A eficácia da Instituição é tão maior quanto a sua capacidade para perceber quais as necessidades dos seus utilizadores e que coincidem com as forças que representam os seus serviços, quer seja pela oferta de produtos, quer pela relação com o seu público, quer pela flexibilidade, ou, pelos recursos humanos que detém. Inevitavelmente existe, sempre, um fator de compromisso neste processo de combinação em que a Instituição procura aumentar as forças e diminuir as fraquezas.

A análise deste potencial, e no âmbito deste estudo, irá ser medida e discutida mais à frente no capítulo 3, ponto 3.3, na análise SWOT.

1.1.1 Marketing Público na Administração Pública

A Administração Pública tem vindo a operar mudanças significativas num esforço de modernizar serviços e desenvolver a gestão local com uma forte componente social, cujas práticas estão interdependentes e que importa aqui contextualizar no conceito teórico do Marketing Público em três grandes vertentes: o Serviço Público, Marketing Local e Marketing Social (Lindon *et. al.*, 2004).

De acordo com estes autores, as exigências atuais de resposta às necessidades de informação dos cidadãos são impostas, em parte, pelas necessidades competitivas do sector privado, mais acutilantes e céleres. Neste sentido, torna-se evidente que o tempo de resposta das organizações públicas, mais moroso e burocrático na tomada de decisões, incentiva à adoção de alterações na visão destes sistemas, tornando fundamental desenvolver estratégias de Marketing e Serviços que estabeleçam essa proximidade e perceção das reais necessidades dos cidadãos e para as quais se possa dar resposta imediata e eficaz. Por outro lado, as questões de cidadania e de responsabilidade social traduzem proveitos e criação de valor que contribuem para o desenvolvimento da comunidade, quer a nível social, quer a nível ambiental e económico indo, assim, ao encontro dos objetivos a que se propõem as Instituições Públicas e, aqui em particular, as Bibliotecas Públicas: a equidade social e a contribuição para um mundo mais inclusivo para todos os cidadãos no acesso ao conhecimento e informação.

Apesar da competitividade na prestação de serviços do sector público ser baixa e menos sujeita a pressões do que no sector privado, a crescente preocupação pelas necessidades da comunidade coloca os serviços públicos num patamar de exigência com elevada responsabilidade e regulação, pois é sua missão proporcionar benefícios e bem-estar social aos cidadãos. Hoje, os utilizadores de muitos serviços públicos têm influência nos processos de mudança, tal como acontece nos serviços privados, através da participação ativa e interação com os mesmos, estando estes orientados para os resultados e para a criação de valor que se foca nas necessidades dos seus *stakeholders*.

É, pois, urgente contrariar a ideia de que o serviço público, pela sua natureza, tende a oferecer padrões de qualidade inferiores aos serviços privados por não existirem fatores de concorrência de mercado, como é exemplo a carteira de oferta formativa e de atividades itinerantes nas bibliotecas públicas. A grande mudança reside na alteração de

procedimentos internos nas formas de apresentação e comunicação de informação, que deverão ser definidos de acordo com uma efetiva auscultação às necessidades ou expectativas dos cidadãos. Esta associação a uma nova lógica de gestão irá proporcionar desenvolver uma estratégia de marketing público de acordo com os objetivos estipulados. Contudo, importa ter em conta que os órgãos da Administração Pública estão sujeitos a linhas de orientação estratégica, às forças políticas que governam o país e ao controlo orçamental, o que, de certa forma, poderá condicionar os âmbitos de atuação. É, no entanto, inegável que a visão da Administração Pública está cada vez mais orientada para uma gestão semelhante à das organizações empresariais no que se refere aos padrões de exigência, objetivos e qualidade (Lindon *et. al.*, 2004).

Ao nível municipal a força do marketing público provém, precisamente, da sua própria missão social que se encontra fortemente associada ao conceito de Qualidade do Serviço Público estando este último, por sua vez, intimamente ligado a importantes ferramentas de gestão de marketing tais como a auscultação do utilizador; a aplicação de métodos de trabalho mais eficientes e eficazes; a melhoria contínua dos processos; a elaboração de indicadores de avaliação; a monitorização e a avaliação de resultados. Estes fatores constituem a diferença relevante que, através da implementação destes conceitos e técnicas, irá traduzir a promoção e a divulgação de serviços numa relação de qualidade e proximidade com a realidade do utilizador que irá beneficiar desse serviço. Quanto ao profissional que presta o serviço, este representa o crucial agente ativador cuja missão é a de assegurar que o valor do mesmo é satisfeito na íntegra cumprindo os padrões de qualidade e os objetivos propostos por essa Instituição, de acordo com a sua realidade em particular. Atualmente, a nível de gestão superior, assiste-se à estagnação da valorização dos recursos humanos e do reconhecimento das suas qualificações especializadas. Porém, estes profissionais constituem uma mais-valia no contributo e desempenho das funções de modernização dos serviços, pois representam os verdadeiros agentes de mudança do serviço público e, por conseguinte, os que vão assegurar e garantir os padrões de qualidade.

Para Lindon, em termos gerais, o posicionamento da Administração Pública tem as mesmas preocupações que a maioria das empresas privadas “*o hiato que existe entre o posicionamento pretendido pela organização e o posicionamento real, percebido pelos seus públicos*” (Lindon *et. al.*, 2004). Ou seja, se uma grande parcela da população a considera um serviço excelente, existe um outro grande número de pessoas

que tende a associar aos serviços públicos uma imagem negativa, embora se reconheçam, por experiência, inúmeros exemplos de sucesso, melhoria ou adesão pelos mesmos em ações de inclusão e cidadania como são exemplo as iniciativas de desenvolvimento e dinamização social que abrangem a promoção da leitura, as ofertas culturais, o apoio à formação e as ações educativas disponibilizadas gratuitamente à população pelas bibliotecas públicas correspondendo, assim, às necessidades do cidadão pela sua natureza (serviço), pelo seu custo zero (preço), pela facilidade de acesso (distribuição/local) e pela sua divulgação e informação (comunicação/difusão).

Uma vez que as bibliotecas públicas disponibilizam serviços e não apenas produtos (à exceção do catálogo bibliográfico ou manuais de utilização), as suas políticas de disponibilização e comunicação são fortemente regidas pelo marketing de serviços, o que corresponde a dizer que englobam um *Marketing-Mix*: serviço, preço, distribuição, o canal ou local, comunicação, *stakeholders*, avaliação, profissionais e processos de execução, sendo que todos estes elementos se interligam e influenciam mutuamente.

1.1.2 Marketing de Serviços

O Marketing e as suas ferramentas apresentam-se como uma potencial estratégia de trabalho para a promoção e divulgação dos Serviços Públicos. Como consequência do crescimento e desenvolvimento das tecnologias no século XXI, os serviços viram-se obrigados a reorganizar-se e a crescer paralelamente a estes avanços. A tecnologia, por si só, não tem eficácia relevante, mas, os serviços que as Instituições prestam utilizando essas redes vão determinar o seu reconhecimento na satisfação das necessidades e exigências dos utilizadores. Quanto maior o grau de qualidade num determinado serviço, maior a vantagem e visibilidade dessa Instituição. Segundo Lindon, “*O futuro está na oferta integrada de produtos*” (Lindon *et.al*, 2004). Tal constatação nunca foi tão importante como nos dias de hoje em que as necessidades dos clientes além de diversificadas são, também, mais exigentes, interativas e necessárias com um grau de resposta mais eficaz e eficiente.

Para McDonald a construção de um plano de marketing é essencial tendo em conta o ambiente mutante e complexo que se vive na sociedade atual “*Hundreds of*

external and internal factors interact in a bafflingly complex way (...)” (McDonald, 2011: 28).

Contudo, importa realçar que *“os serviços têm características específicas que fazem com que a conceção e implementação do seu marketing seja, muitas vezes, substancialmente diferente das que se aplicam aos produtos tangíveis”* (Lindon *et.al*, 2004). Segundo este autor, algumas das principais características dos serviços que os tornam particulares na abordagem de uma estratégia de marketing assentam em quatro especificidades:

- 1) São imateriais, ou seja, não têm uma componente física que permita serem observados e analisados previamente, sendo necessário utilizá-los para saber se correspondem adequadamente às exigências e expectativas dos utilizadores.
- 2) São produzidos e utilizados simultaneamente, o que significa dizer que o local ou canal onde se disponibiliza um serviço é o mesmo onde se encontram os utilizadores e onde a prestação e a fruição ocorrem de forma simultânea.
- 3) Pressupõem uma relação direta entre o utilizador e o prestador do serviço, através dos profissionais, quer na perspetiva física como na digital, o que implica o estabelecimento de uma relação de confiança.
- 4) A qualidade dos serviços é heterogénea, ou seja, tem diferentes formas na apreciação na medida em que a competência, exigência e experiência de cada utilizador contribui para a qualidade desses serviços e a perceção que têm dos mesmos.

Compreendemos, portanto, que a fronteira entre os produtos, as iniciativas ou os meios que se disponibilizam e os serviços que se prestam é ténue, pois ambos operam numa relação de continuidade e associação, razão para a justificada tendência de transformação do conceito de produto para o de prestação de serviços.

O marketing de serviços assenta, desta forma, em três bases impulsionadoras principais que consistem na parte visível da instituição evidenciada na qualidade da relação do prestador versus utilizador; na parte invisível que assenta no suporte interno organizacional da Instituição necessário para a prestação desses serviços; e nas relações dos utilizadores entre si, invariavelmente, determinadas pela qualidade desse suporte interno e serviço prestado. É, neste sentido, um marketing relacional quer a nível interno

como a nível externo e muito mais exigente pois assenta fortemente nos colaboradores e profissionais chamados de contacto, que deverão estar sempre conscientes das prioridades que se colocam em cada momento no relacionamento com o seu público.

A importância dos recursos humanos é crucial pois *“o nível de performance e de regularidade de qualidade dos serviços depende muito da competência dos profissionais que asseguram a sua prestação”* (Eiglier, 1991).

No âmbito das bibliotecas públicas, e de um modo geral, o marketing de serviços é organizacional e está ligado à identidade da Instituição que a regula, à sua missão, à sua cultura e às suas linhas orientadoras, sendo que a função de marketing não pode ficar circunscrita ao departamento de marketing, mas, antes, ser desenvolvido em conexão com o âmbito específico dos serviços públicos prestados, neste caso transversalmente com o profissional de documentação e informação na sua missão de promoção e divulgação das leituras e literacias, de âmbito educativo, cultural e de estímulo e promoção do livro. O desafio que constitui o desenvolvimento deste espírito global de marketing em serviços é muito exigente, mas um imperativo para o sucesso futuro no estabelecimento da confiança transmitida por esses serviços cuja performance e qualidade dos mesmos dependem muito da competência dos profissionais que os asseguram.

Neste sentido, a responsabilidade do profissional e gestor é crucial pois compete-lhe avaliar a sua relevância e a perceção de valor recebido, tal como, a definição dos processos para o atingir; analisar a interação com o público entre o momento da produção e a utilização do serviço e, conseqüentemente, a gestão da relação com o utilizador na participação ativa dessa própria produção (no caso das Redes Sociais). Compete-lhe, ainda, gerir a oferta e a procura nesses serviços e corresponder com essas necessidades de informação; avaliar o nível de qualidade e satisfação dos utilizadores desse serviço gerindo não só as expectativas como as prestações; avaliar as necessidades de inovar de forma a corresponder às reais necessidades; e controlar a qualidade dos serviços prestados, sendo o papel do utilizador fundamental nesta avaliação.

Contudo, no campo da comunicação o marketing de serviços apresenta algumas limitações pois assume dois aspetos específicos que o delimitam de alguma forma: a dimensão política, no que se refere ao interesse político face ao interesse público; e o peso formal e exaustivo da informação que, hoje apesar de mais simplificado e versátil

em muito influenciado pelos *mass media*, tendencialmente se sobrepõe face à sedução da mensagem (Lindon *et. al.*, 2004).

O marketing apresenta três vertentes, ou bases sustentadoras, que são transversais entre si como estratégias de promoção de serviços e literacias (produtos) e que podem ser usadas tanto na esfera digital, como no espaço físico da biblioteca, são eles o Marketing Relacional, o Marketing-*mix* de Serviços e o Marketing Social. O primeiro porque tem uma função interativa que requer um *feedback* em tempo real, quase individualmente, e de qualidade. O segundo, porque conjuga uma série de fatores que vão desde os profissionais que o desempenham às estratégias de comunicação que usam para estabelecer esse contacto com o utilizador, para fomentar o reconhecimento e valorização do serviço que se presta. O último, porque estabelece uma participação ativa entre todos os intervenientes, numa base que se pressupõe contínua, contribuindo para a construção de uma comunidade e a sua fidelização.

Com base nestas premissas, torna-se notório que o marketing se revela, presentemente, uma ferramenta essencial e potencial para todos os profissionais das mais diversas áreas com interesse em promover, divulgar e difundir bens, serviços, eventos, informações, lugares e organizações, adquirindo características tão versáteis e abrangentes como o marketing social, o digital, o cultural, etc.

1.1.3 Marketing Social

Kotler e Zaltman definiram o marketing social como:

“the design, implementation, and control of programs calculated to influence the acceptability of social ideas and involving considerations of product planning, pricing, communication, distribution, and marketing research” (1971).

Em estudos mais recentes Kotler afirma que o marketing *“é um processo social através do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm o que necessitam e/ou desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”* (2011).

No caso das bibliotecas públicas a que se aplica este estudo, a missão e responsabilidade social das mesmas incide em serviços prestados e disponibilizados ao

público indo ao encontro da visão e missão dessas organizações, promovendo a integração com a rede social desse município, em especial, ao participar na melhoria das condições de vida e bem-estar da comunidade.

No sentido prático, o marketing social atua com as técnicas de base do marketing de mercado mas sem o mesmo propósito, ou seja, sem carácter mercantilista e sim com um carácter social. A sua aplicação processa-se através de atividades sistemáticas de uma organização em busca de trocas com o meio ambiente onde se inserem e que visam objetivos e resultados específicos previsíveis. A sua relevância é enorme e comprova-se na importância crescente que lhe tem sido atribuída ao longo dos anos por parte de organizações sem fins lucrativos como museus, bibliotecas e escolas, refletindo-se na promoção desses serviços e consequente aumento de utilizadores e/ou clientes, e, também, na visibilidade e nas parcerias com outras instituições.

Para Kotler e Zaltman “*The logic of marketing could be applied to social goals*” (1971). Segundo estes autores, esta técnica produz efeitos concretos transformando a exclusão participativa em inclusão assertiva, sendo o marketing social um canal que aumenta a eficácia dos agentes de mudança social ao proporcionar que essas alterações aconteçam como desejado. A estratégia centra-se na habilidade de planejar e implementar as relações de troca de uma instituição para com os seus clientes de forma a alcançar e cumprir os objetivos institucionais e as necessidades do público-alvo através de uma comunicação e difusão eficazes como forma de os motivar (Kotler e Zaltman, 1987).

O benefício que pode trazer a uma Organização e, particularmente, a uma Biblioteca Pública traduz-se na capacidade de inclusão cívica dos cidadãos e na sua participação ativa na comunidade onde se insere. O principal objetivo é despertar a consciência social de cada indivíduo, ideia que pode ser particularmente interessante se tivermos em conta por exemplo a necessidade de proximidade e de participação dos utilizadores em determinada iniciativa como forma não só de divulgação mas, também, de promoção da cidadania facultando alertas sociais e promovendo a inclusão social e estímulo à participação do público nos eventos.

Esta ideia permite-nos refletir nos benefícios decorrentes da sua implementação nas iniciativas, por exemplo, de promoção do livro e da leitura sensibilizando os pais e crianças para a sua importância na vida cívica e de formação intelectual, em ações de cooperação com o Plano Nacional de Leitura, na participação em passatempos e

concursos via internet, nos projetos educativos envolvendo parcerias externas e que visam educar as crianças para os perigos da internet (Internet Segura), e com o intuito de desenvolver comportamentos de precaução e cidadania, e numa perspetiva de inclusão ativa dos cidadãos na vida cultural e social da sua comunidade. Outras ações de informação podem beneficiar desta estratégia específica como campanhas que promovam hábitos alimentação saudável e de higiene, reciclagem e otimização de recursos naturais.

Para a elaboração de uma estratégia de marketing social é crucial definirem-se determinados elementos essenciais que a vão sustentar tais como a causa ou o objetivo social a que se propõe de forma a dar resposta a determinada necessidade, ter em consideração a Instituição que a promove, conhecer bem o público a quem se destina, e definir a forma ou meio a adotar para implementar essa estratégia.

Como exemplo, apresenta-se o projeto BIBLIODOMUS desenvolvido pela BMS, que tem as seguintes características:

- Causa ou objetivo: Promover o acesso ao livro e à leitura a cidadãos com mobilidade reduzida ou condicionada.
- Público destinatário: Cidadãos do concelho, com mais de 60 anos, que apresentem dificuldades de locomoção.
- Forma ou meio: Estratégia educacional e de cidadania numa abordagem próxima do cidadão através da deslocação à sua habitação e da disponibilização de documentos por si requisitados.

Tal como verificado anteriormente, também no marketing social a comunicação é um elemento fulcral uma vez que o seu objetivo principal é promover e divulgar ações de formação e informação. Para que a mensagem chegue aos recetores finais esta terá que ser eficaz, de contacto direto e personalizado com o público-alvo, quer nos canais digitais que envolvem uma maior abrangência de público, quer nos suportes de papel.

Obviamente que, tal como visto anteriormente, as novas tecnologias não se devem direccionar isoladamente às necessidades emergentes do utilizador, mas, também, direccionar a questões da usabilidade e da utilidade. Ou seja, tentar apurar o que é que o utilizador necessita do sistema para que se consigam desenhar metadados e tecnologia que permita recuperar informação facilmente pelos que a procuram.

Entendemos que a comunicação deve ter em conta os fatores que influenciam a assimilação e a receção da mensagem pelo público, daí a importância da capacidade de

comunicar de forma eficaz tendo sempre em atenção alguns pormenores fundamentais quando se utilizam as redes sociais e de que falaremos mais adiante.

1.1.4 Web Marketing: porquê os canais digitais?

A crescente utilização da internet pelos cidadãos como fonte de informação e até de transação tem vindo a impor às empresas prestadoras de serviços uma adaptação necessária de forma a corresponder às suas exigências. Por sua vez, os canais digitais proporcionam oportunidades variadas de exploração de ferramentas de marketing que devem ser tidas como novas oportunidades de relevância e impacto para as Instituições quer privadas quer públicas. A sua importância é notória para o sucesso pois permite a personalização e a interação com os utilizadores como nenhum outro canal e com potencialidades únicas. *“Para os marketeers do século XXI, a internet encerra possibilidades imensas”* (Lindon *et. al*, 2004).

Esta facilidade veio facilitar o acesso à informação, a resposta às várias necessidades de conhecimento, interação com o público e acompanhamento de projetos numa perspetiva de participação ativa, personalizada e inclusiva transformando os acontecimentos em experiências únicas.

O marketing relacional reforça a grande importância da internet enquanto instrumento de comunicação no que se refere a quatro eixos fundamentais e que são segundo os autores:

- 1) A necessidade de tornar o público recetor no eixo ativo e potencial do processo de interação e comunicação;
- 2) A necessidade de proximidade com o utilizador e em simultâneo como no *Twitter, Facebook, Instagram, etc*;
- 3) A necessidade de consolidar a atenção do público uma vez que a internet possibilita informação, entretenimento e interação.
- 4) Necessidade de comunicação de forma individual através de mensagens específicas. (Lindon *et. al*, 2004).

No que respeita à adesão à internet pelos utilizadores, esta é uma realidade com um aumento exponencial. Segundo dados do estudo Bareme Internet da Marktest¹ “*Os Portugueses e as Redes Sociais*”, Portugal aumentou em 15 anos a percentagem de utilização da internet de 6.3% no ano de 1997, para 59.0% no ano 2011. O mesmo estudo aponta ainda que em 2009 o número dos utilizadores de internet ultrapassou o número de não utilizadores, sendo o grupo dos jovens e estudantes os que mais se destacam neste aumento. O acesso à internet é essencialmente feito com fins de divertimento ou para obter informação sendo as áreas de maior interesse a música, a cultura, a ciência e o desporto (Marktest, 2011).

Os dados de 21 Julho de 2015, desta mesma fonte, revelam que o número de portugueses que utilizam a internet situa-se nos cinco milhões, seiscentos e quatro mil, sendo que 65,4% são residentes no Continente com 15 e mais anos, o que significa que “*quase dois em cada três portugueses nesta faixa etária têm o hábito de navegar na world wide web*” (Marktest, 2015).

Um outro estudo interessante é “*Análise do Comportamento dos Portugueses nas Redes Sociais*”, com recolha de informação entre 25 maio e 5 junho 2015. Numa amostra de 802 entrevistas *online* a indivíduos entre os 15 e os 64 anos apurou-se que 94% dos utilizadores tem conta no *Facebook* e 41% no *Youtube*, e 69% seguem marcas nas redes sociais (Marktest, 2015).

Estes dados reforçam a constatação de que a internet e as redes sociais apresentam-se como uma ferramenta essencial e inovadora cujas vantagens são relevantes se exploradas convenientemente de forma a atingir o fim que se pretende. As principais características que a tornam numa mais-valia são a imediatização, a personalização, a quantificação, a interação e o envolvimento dos utilizadores, e, por consequência, o efeito de rede. Todos estes fatores, que se relacionam em simultâneo, permitem uma enorme velocidade entre a criação e a implementação de projetos e/ou informação, tal como permitem personalizar os serviços ao encontro das necessidades dos utilizadores através da auscultação das suas preferências, para além de permitirem quantificar as utilizações e as visualizações num universo alargado de utilizadores 24 horas por dia. Uma outra vantagem é estabelecer um envolvimento interativo entre o

¹ **Marktest** é uma empresa de *market research* e medição de audiências de media (excepto Tv) do Grupo Marktest. Desenvolve estudos de mercado regulares e customizados e é líder dos sectores onde opera. *Os Portugueses e as Redes Sociais* é um novo estudo realizado pela Marktest Consulting com o objetivo de conhecer índices de notoriedade, utilização, opinião e hábitos dos portugueses face às redes sociais.

utilizador e a Instituição que presta o serviço, e, ampliar um efeito em rede pois toda a comunicação e a participação gerada em torno da informação disponibilizada adquirem uma importância e expansão relevantes. Todas estas características abrem perspectivas inovadoras e potenciais quando utilizadas como veículos de marketing, trazendo visibilidade e melhorando a perceção dos serviços e da informação disponibilizada, para além do carácter de inclusão e de cidadania que a interação e participação entre os *stakeholders* gera, podendo trazê-los para o espaço físico de partilha na biblioteca.

Em acréscimo ao facto da internet ter grande impacto nas estratégias de marketing, destaca-se a característica distinta e relevante dos custos externos serem quase nulos no que se refere à sua implementação e em estudos de avaliação de público. Este impacto reflete-se no planeamento e elaboração de iniciativas e projetos pois potencia, dinamiza e acelera a identificação das necessidades dos utilizadores a um nível geral promovendo a agregação de ideias e participações através dos *Sites* ao permitir colocar questões aos seus leitores e até inquéritos rápidos.

Os canais digitais permitem, também, uma maior eficácia pois as respostas e interação são mais rápidas, as ideias são colocadas de forma global possibilitando que a informação flua por todos os participantes o que facilita uma reação imediata às suas necessidades por parte dos serviços. Para além disso, as capacidades multimédia da internet são infinitas possibilitando as condições ideais para apresentações atrativas e o acesso amplo à informação de modo cómodo, rápido e eficiente, o que pode resultar num aumento do desejo de usufruir desses serviços localmente na biblioteca.

1.1.5 A Comunicação no Marketing de Serviços Públicos

Tal como visto anteriormente, a comunicação é responsável pela atração de um grande potencial de utilizadores. Contudo, não chega, por si só, fazer ou prestar um bom serviço para que este seja reconhecido sendo imprescindível dá-lo a conhecer e valorizá-lo.

Na abordagem especializada do marketing, o conceito de comunicação define-se como o conjunto de sinais ou mensagens emitidos por uma Instituição destinado aos seus utilizadores ou seguidores internos e externos (Lindon *et.al*, 2004), sendo que, por política de comunicação entende-se ‘*o conjunto de sinais que essa Instituição emite de forma voluntária*’ de forma a atingir um determinado fim. Neste sentido, é a política

global de comunicação estabelecida que ajudará a determinar prioridades na escolha do público-alvo, na escolha das mensagens e dos meios que as vão emitir, e a assegurar a coerência e eficácia das diferentes mensagens e meios, sendo a premissa para a subsistência de qualquer Instituição na sociedade da informação em que se vive atualmente.

A possibilidade de circulação de informação não apenas na internet e nos canais digitais, mas nos suportes de papel como os jornais, os *flyers*, e as agendas é vasta e apresenta-se num modelo de circulação em rede cada vez mais adaptado à grande diversidade de necessidades e solicitação de informação. As comunicações em suporte de papel têm, porém, custos muito superiores na sua produção gráfica em comparação com os suportes digitais que são gratuitos, eficazes, rápidos, de fácil acesso e *just-on-time*. O indivíduo que tem mais informação tem, também, mais poder, e representa, por isso, um parceiro com o devido reconhecimento e que merece todos os cuidados que estão, apenas, à distância de um clique.

Tal como defendido por especialistas *‘a sociedade de informação terá, mais que nunca, de perceber a importância da interação e da comunicação constante com o consumidor ou utilizador.’* Consequentemente, as competências relacionais e informacionais nunca foram tão relevantes como nos tempos atuais e futuros, quer a nível interno como externo: *“para se ser competitivo é necessário, primeiro, ser-se competente e as competências de comunicação são prioritárias”* (Lindon, *et. al.* 2004).

Equivale, assim, a dizer que estas competências exigem que o gestor e/ou profissional seja eficaz e eficiente no relacionamento interpessoal e na interação com os seus utilizadores, na perspetiva de comunicação global da Instituição. Uma vez que o processo de comunicação envolve, pelo menos, dois interlocutores, a forma da fonte ter a certeza de que a mensagem foi bem compreendida e assimilada é através do *feedback* do ou dos recetores, particularidade que fecha o processo de comunicação e o torna dinâmico pela interação. É esta comunicação nos dois sentidos (Instituições e diferentes públicos sobre os quais se procura exercer uma reação) que a torna mais eficaz e que está intimamente ligada ao marketing relacional e ao marketing na internet: interação e auscultação.

De acordo com McDonald um plano de comunicação engloba duas secções, sendo a primeira focada na promoção e divulgação de produtos e serviços, e a segunda focada na prestação ou venda desses mesmos produtos e/ou serviços (2011: 280). Este

autor defende que de forma a atingir os objetivos de marketing a Organização deverá comunicar com eficácia e eficiência com os seus potenciais utilizadores, podendo fazê-lo diretamente face a face, ou, indiretamente através de materiais promocionais em formato papel ou nos *Media* digitais. A escolha deste *mix* de comunicação deve ser orientada pela maior eficácia custo/eficiência no atingir desses objetivos.

Para Lindon, no planeamento de uma estratégia de comunicação é importante definir o processo de contacto que se pretende implementar através da resposta a cinco perguntas básicas e que são: quem comunica? (que fontes), a quem? (alvo a atingir com eficácia), o quê? (que mensagem se quer transmitir e como foi apreendida), como? (através de que canais e eficácia dos mesmos), que resultados? (objetivos alcançados, diagnóstico da comunicação e melhorias). Para este autor, o acréscimo da importância da comunicação que se vem a verificar ao longo dos anos é evidente pois o comportamento dos utilizadores ou *stakeholders* relativamente aos serviços a que aderem depende, claramente, da imagem que têm deles que, por sua vez, resulta de todo o processo de comunicação relativo a esses mesmos serviços e da sua prestação, solidificando a imagem dessa Instituição. Torna-se, portanto, igualmente decisivo avaliar a sua eficácia e níveis de qualidade (Lindon, *et. al.* 2004).

1.1.5.1 Etapas de uma Estratégia de Comunicação

No que respeita aos meios para comunicar existe uma grande variedade que não comporta custos específicos e que podem ser classificados como fontes controladas pela Instituição, tais como a internet e *Sites* institucionais, rádios locais, portas interiores das casas de banho, materiais gráficos, divulgação no local físico, ou o pessoal ou *staff* em contacto com o público através do marketing relacional.

Os profissionais de uma biblioteca devem assumir, pela inerência das suas funções, contactos diretos com o público tornando-se o vetor de comunicação mais importante dessa Unidade Orgânica pois têm um papel fortemente educativo e de promoção da cidadania, pelo que a sua formação é crucial. Os gestores assumem um papel igualmente relevante pois a imagem de uma Instituição apresenta-se, na maioria dos casos, e invariavelmente, intimamente ligada à do gestor.

Lindon defende que existem algumas etapas a ter em consideração para a elaboração de uma estratégia de comunicação, entre elas: a definição de uma política

global de comunicação enquadrada na visão global da Instituição; a clarificação dos objetivos da comunicação; a definição dos alvos de comunicação; a escolha de um conceito de comunicação; a determinação dos diferentes meios de comunicação a utilizar; a estratégia de investimento (orçamento global); a definição dos canais a utilizar; e a medição dos resultados e melhorias a desenvolver (Lindon, *et. al.* 2004).

Neste sentido, entendemos que a definição destas etapas constituem parâmetros importantes a determinar na construção do modelo que pretendemos implementar na BMS.

Alguns autores são da opinião que para uma comunicação de marketing ser eficaz deverá ter-se em consideração alguns princípios essenciais como o não querer dizer demais e simplificar as mensagens com o objetivo de ser percebida, compreendida e retida pelos destinatários, o utilizar a redundância ou a repetição com a finalidade de impor a mensagem de diferentes maneiras, o dar continuidade e manter a duração das ações de comunicação com o objetivo da conquista desse público, o princípio da coerência global, daí a importância da definição de uma política de comunicação, e ter a obrigação de verdade visando a credibilidade da Instituição, em consonância com a elaboração de uma estratégia global de comunicação que deve assentar num *mix* eficaz.

Em suma, a comunicação deve abordar e utilizar todas as estratégias de marketing anteriormente mencionadas (relacional, social, digital) evitando a distinção entre publicidade ou relações públicas e assumindo uma comunicação global, como, aliás, se vem a notar na preocupação crescente dos grupos de comunicação (Lindon, *et. al.* 2004).

1.1.6 Marketing nas Bibliotecas Públicas Portuguesas

O conceito de marketing é definido por Sá Santos (2010) como um processo de troca de um produto (documentos) ou serviço que através da comunicação e da sua distribuição ou divulgação atinge o seu alvo: o público e as suas necessidades informacionais.

Tendo em consideração que a tutela das bibliotecas que constituem a RNBP (Rede Nacional de Bibliotecas Públicas) pertence às Câmaras Municipais, dada a sua natureza de serviços públicos municipais, cabe a estas a criação e o desenvolvimento de estratégias próprias e de eficácia do seu trabalho, com planos adequados ao seu

enquadramento local e na comunidade a que serve. Considerando como premissa os princípios da Biblioteca Pública na sua missão de formação e informação, possibilitar o acesso à cultura e à educação aos seus utilizadores como sendo o seu *core*, a forma de desenvolvimento e planeamento deste trabalho depende dos recursos disponíveis para o fazer e dos seus objetivos estabelecidos como prioritários.

De acordo com Leonor Pinto, é importante realçar que apesar das orientações, formação e apoio da DGLAB (antes IPLB²) na criação e desenvolvimento das redes de bibliotecas, estas devem, sempre, autonomamente criar o seu próprio plano de atividades e criar maior capacidade de intervenção (2007).

Não obstante, a experiência tem vindo a demonstrar, ao longo dos tempos, que a DGLAB não define grandes estratégias de marketing a aplicar, limitando-se a explorar o que vem delineado e estipulado nas diretrizes do Manifesto para as Bibliotecas Públicas.

Por outro lado, a maioria das bibliotecas encontra-se ainda muito ancorada à DGLAB não tendo muita iniciativa própria, talvez devido às condicionantes políticas e apoios financeiros. Exemplo disso é a quase ausência de estudos dos utilizadores de forma a aferir as suas reais necessidades, o que representaria grande relevância face à premente necessidade de captar e fidelizar os utilizadores reais e os potenciais a conquistar.

No panorama atual as estratégias adotadas continuam a ser muito simplistas e tendencialmente, em nosso entender, pouco inovadoras e muito repetitivas tais como a realização de Feiras do Livro, comemorações do dia Mundial do Livro ou dias específicos, encontros com autores, adesão aos programas oferecidos pela própria DGLAB com circulação de exposições pelo país, cursos de leitura, mas nada realmente inovador, aliciente e motivador da alteração de comportamentos. Deste modo, importa realçar o papel dos bibliotecários que é, cada vez mais, crucial como elemento orientador da biblioteca quer do ponto de vista da gestão, quer técnico, na tentativa de conseguir os difíceis apoios financeiros junto das autarquias, na capacidade de relação, e nas competências e conhecimento especializado e qualificado em diferentes áreas. A valorização dos recursos humanos qualificados e a construção de

² Dotado de autonomia administrativa, sob tutela do Ministério da Cultura com o objetivo de definir e assegurar a coordenação e execução de uma política integrada do livro não escolar e das bibliotecas, artigo 1º, Decreto-Lei n.º 90/97.

equipas pluridisciplinares trazem à biblioteca do futuro oportunidades aliciantes e de relevância na criação de valor.

Leonor Pinto refere que dois bibliotecários experientes e a exercer em bibliotecas públicas são da opinião que apesar das lacunas existentes assiste-se a nível nacional a uma sensibilização e preocupação na promoção da biblioteca e na questão da adoção de estratégias de marketing, uma vez que se considera que a promoção das bibliotecas *‘é um aspeto essencial para a realização da missão destas instituições e que influencia diretamente o seu grau de sucesso’*, embora reconheçam que não se fazem estudos das necessidades dos utilizadores, de modo a realizar-se uma abordagem integrada de marketing na gestão da biblioteca (2007).

Na verdade, a história do marketing dos serviços das bibliotecas começou há mais de cem anos com a American Library Association Conference de 1896, em que se discutiu acerca da publicidade das bibliotecas (Renborg, 1997). É, portanto, um dado revelador de que sempre existiu a preocupação por parte de alguns bibliotecários em conhecer o seu público e as suas necessidades, e em promover serviços, ainda que de uma forma empírica, correspondendo, desta forma, ao seu papel social de educadores e de profissionais de informação e cultura, e com sentido de serviço público.

A ideia primordial do marketing assenta numa visão e gestão que permitam antecipar, identificar e satisfazer as necessidades dos reais e potenciais utilizadores, devendo os profissionais encarar a biblioteca como um meio para servir as pessoas, tal como assumir os utilizadores como o elemento essencial para a sua existência. Deste modo, o marketing em bibliotecas públicas deve ser compreendido numa perspetiva de gestão sistémica na qual todos os esforços se concentram para promover, com a máxima eficiência e eficácia, produtos e serviços de informação contribuindo para a satisfação e fidelização dos seus utilizadores.

Presentemente, a visão do profissional de documentação e informação tende a adaptar-se a uma nova gestão focada no utilizador e nas suas necessidades em detrimento da estratégia anterior orientada para a conservação das coleções como o centro da sua atividade. O mesmo se passa com a ideia da utilização do marketing e a assunção anterior de que este faz parte, somente, do mundo dos negócios.

Apesar das bibliotecas terem um fim diferente das organizações lucrativas onde o marketing teve a sua origem e aplicação, este está cada vez mais a ser considerado como uma estratégia de gestão das bibliotecas, focado e orientado para a melhoria da

qualidade dos serviços, para a captação de novos utilizadores e para a construção de uma relação de fidelização, maximizando o impacto e a criação de valor através do processo de abertura das vias de comunicação e participação. O próprio conceito de marketing tem vindo a evoluir adaptando-se às novas transformações sociais.

De acordo com Mayère,

“Or, indépendamment de toute perspective de « commercialisation », considérer que la mission centrale de la bibliothèque est le service rendu à l’usager, et la satisfaction des besoins de cet usager, revient à avoir une vision marketing de la bibliothèque ; (...) Considérer enfin que la qualité est une notion pertinente et nécessaire pour la bibliothèque, c’est de fait se placer dans une perspective marketing” (1997).

Numa conferência da IFLA, Orava defendeu que,

“To inform is our basic duty tax payers have a right to know what services their money provide. Then it’s up to them whether they use the services or not. As well we know, there are many happy and wise people who don’t need libraries or read books. Yet it’s important that they know about library services” (1997).

O objetivo da ação de marketing é, precisamente, coordenar os recursos e as capacidades para que toda a comunidade tenha conhecimento da biblioteca e saiba como se aproximar e beneficiar dos seus serviços.

Em Portugal as Universidades ainda não implementaram nos cursos de Ciências da Documentação e da Informação a disciplina de marketing focada na área das bibliotecas e direcionada à promoção e divulgação dos serviços públicos, ao contrário de países como a França, Suíça, Estados Unidos, Inglaterra, Senegal, Marrocos e Austrália que já ministram o marketing nestes cursos desde 1989.

Segundo Savard, este fato deve-se a uma grande preocupação centrada nos utilizadores reais e potenciais a captar, por conseguinte, os cursos realizam uma abordagem desta ciência com um sentido diferente do marketing comercial (1989).

De acordo com este autor, a maior vantagem para os estudantes de Biblioteconomia centra-se no facto de o marketing *“ligar a noção de utilizador e de utilização da biblioteca e do sistema de informação ao processo de gestão”* permitindo

aos alunos adquirir uma maior consciencialização das necessidades e importância do utilizador e o que isso implica na gestão de uma biblioteca (Savard, 1989).

A Library Association de Londres clarifica nas suas “*Guidelines for reference and information services in public libraries*” a relevância e a eficácia das estratégias de marketing aplicadas às bibliotecas públicas (1999: 7).

Tal como refere Mañas Moreno, professor da Universidad de Castilla La-Mancha (Biblioteca General de Campus de Albacete),

“El marketing es algo más que una ciencia empresarial, es un fenómeno social de nuestro tiempo y un elemento esencial de cualquier organización, al que los servicios bibliotecarios no pueden vivir de forma aislada como generadores, transmisores y distribuidores de un producto como la información.” (2003).

Tendo em conta que os utilizadores são o *core business* da Biblioteca Pública importa conhecer qual o seu comportamento informacional, e perceber e identificar os seus hábitos de consumo de informação. Já para a informação que se apresenta como a área de negócio, importa saber o que significa usá-la de forma eficaz na nossa biblioteca e qual o nosso papel enquanto bibliotecários, ou seja, quais os nossos desafios.

Através de estudos dedicados ao efeito como é o caso do realizado pela Biblioteca da Faculdade de Ciências e Tecnologia, da Universidade Nova de Lisboa, e da experiência adquirida em bibliotecas portuguesas, constatou-se que a adesão à internet pelos utilizadores na busca da informação é enorme e cada vez mais utilizada, sendo o *Google* o motor de busca mais utilizado com as suas ferramentas *Youtube*, *ISSUU*, *Slideshare* e *Eblogger*. Para os utilizadores estes canais são de acesso fácil e neles obtêm resposta para tudo, utilizando a pesquisa em catálogo quase como último recurso, um dado bastante revelador de que o perfil do utilizador da biblioteca está a mudar face às novas TIC. Contudo, os dados também revelaram que a presença e a intervenção do bibliotecário é quase imprescindível no uso da informação de forma eficaz, na medida em que este tem o olho clínico e o conhecimento especializado para avaliar a informação relevante e orientar o utilizador na sua busca e aquisição de conhecimento que, na grande maioria, carece desta acutilância. (Roxo & Duarte, 2014).

O papel do bibliotecário sai, também, reforçado ao nível da multiliteracia, ou seja, em saber colaborar em ambientes digitais, saber comunicar, ser criativo, ter pensamento crítico e trazer inovação ao serviço prestado e, mais que nunca, saber

estabelecer parcerias com os professores das escolas aumentando e assegurando, com isso, a credibilidade do bibliotecário enquanto professor e educador também.

No que respeita à esfera digital, Leonor Pinto é da opinião que em Portugal as estratégias têm-se resumido, na grande maioria, ao uso do *Site* Institucional para divulgação de conteúdos, ao *Facebook* e aos materiais gráficos de divulgação em suporte de papel, contudo, em todos, sem a aplicação efetiva de uma estratégia consistente e contínua de marketing de serviços, apesar das formas de promover e divulgar serviços através do uso de estratégias de marketing apresentar possibilidades variadas e quase inesgotáveis na perspetiva da adesão e utilização dos canais digitais (2007).

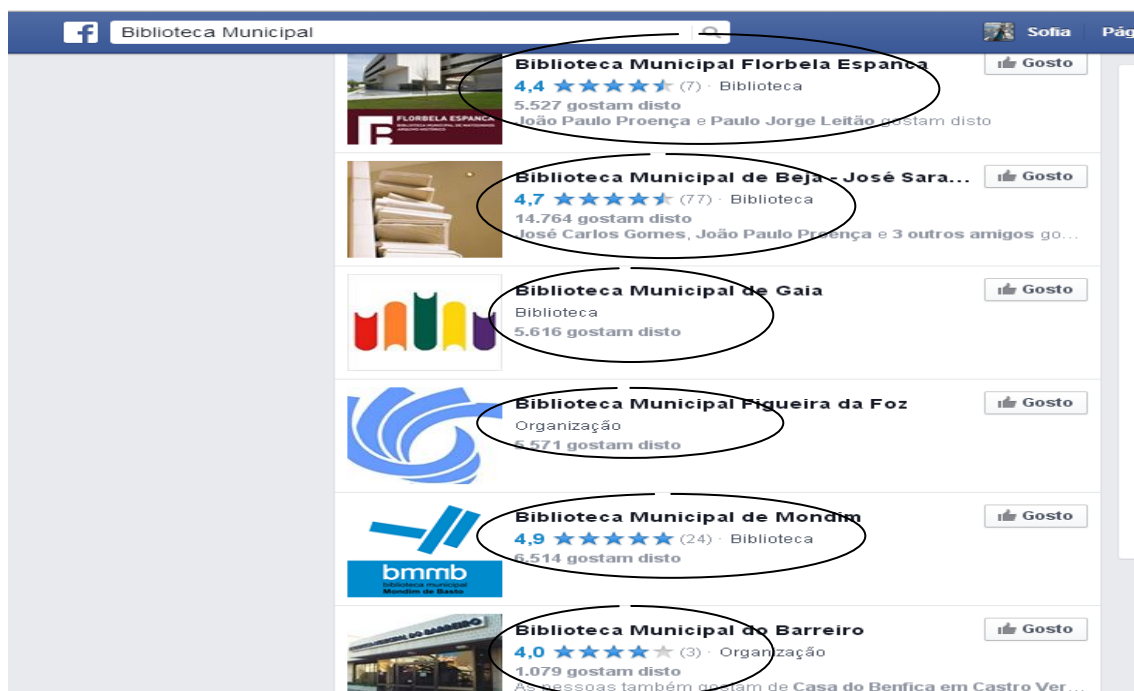
1.2 As Redes Sociais e as Bibliotecas Públicas

As redes sociais apresentam-se como uma forma de comunicação eletrónica, como *Web Sites* e *Microbloggings*, através dos quais os utilizadores criam comunidades *online* para partilhar informação, ideias e mensagens pessoais em vários formatos digitais.

A presença das bibliotecas públicas nas redes do *Twitter*, *Facebook* ou *Flickr* tem vindo a crescer, sendo já notória, e a conceder grande visibilidade a estes sistemas pois alargam a sua presença e abrem os seus horizontes fora de portas.

A título de exemplo apresentam-se dois quadros demonstrativos, sendo que um representa uma amostra em Portugal, e o outro uma amostra nos Estados Unidos, no que se refere ao número de ‘gostos’ e possíveis seguidores *online*, ou seja, ao interesse em ver as publicações dessa biblioteca no *Feed* de Notícias, possibilitando seguir automaticamente tudo o que acontece, o que pode representar níveis de interesse e reconhecimento por parte desses utilizadores (*cf.* fig.1). No caso português, a Biblioteca Municipal de Beja regista 14.764 ‘gosto’ o que representa um valor expressivo e que reflete as visualizações e interesse por parte dos utilizadores neste equipamento e serviços que disponibiliza. Apesar de não termos como referência o universo de população dessa cidade (o que não constitui fator decisivo uma vez que a internet não estabelece fronteiras territoriais) parece-nos importante realçar que estes indicadores podem demonstrar que esta Biblioteca Municipal é reconhecida pelos serviços que

presta ao seu público, sendo que os 14.764 ‘gosto’ podem representar uma parcela dos reais e, também, potenciais utilizadores.

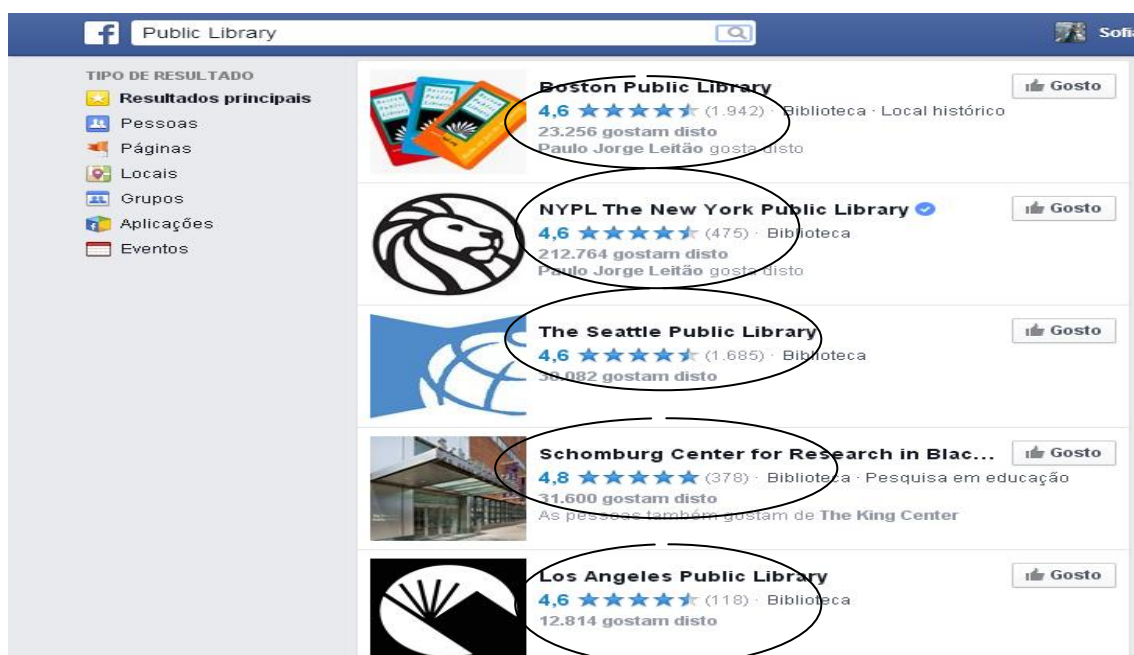


<https://www.facebook.com/search/results/?init=quick&q=Biblioteca%20Municipal%20&tas=0.21493872185237706> (21.02.2015). Fig 1. Printscreen.

Numa escala oposta (*cf.* fig.2), e tendo em conta a densidade populacional e territorial não queremos estabelecer qualquer relação de comparação com o exemplo anterior, percebemos a visibilidade exterior que o *Facebook* pode proporcionar analisando o exemplo da Biblioteca Nacional de Nova Iorque. Este perfil apresenta 212.764 ‘gosto’ e 1.942 ‘seguidores’ à data da pesquisa (fevereiro 2015), sendo que todas as outras também apresentam números expressivos reveladores do interesse do público não só dessa cidade como de todo o mundo.

Segundo um estudo de Fletcher, o *Facebook* pode estar a ser utilizado por 500 milhões de utilizadores, sendo que nos dias de hoje este número já terá sido, certamente, ultrapassado (2010: 18).

De acordo com Fernandez a presença contínua nestes canais obriga os profissionais a estarem atualizados, no desafio de criarem diferentes formas de comunicação com os utilizadores para atrai-los e manterem o diálogo com a biblioteca. (2009).



https://www.facebook.com/search/results/?q=Public%20Library&init=mag_glass&tas=0.18992746155709028&search_first_focus=1424533850507. Fig 2. Printscreen.

A utilização das redes sociais *Facebook* e *Twitter* têm particularidades que diferem entre si, embora, visem o mesmo objetivo de estabelecer uma rede participativa.

O *Facebook* é uma rede social que permite partilhar e divulgar informação, bem como aceder a conteúdos, baseada no relacionamento entre os seus membros. Esta forma de interagir pode assentar na criação de perfis, grupos ou páginas e segundo Margaix-Arnal qualquer uma destas escolhas pode ajudar as bibliotecas na sua missão, uma vez que expandem a informação em rede. Efetivamente, para a autora, as redes sociais bem geridas apresentam grande capacidade de captar utilizadores e mantê-los numa base de fidelização (2008: 593).

A rede *Twitter* permite receber e enviar mensagens imediatas limitadas a um máximo de 140 caracteres. De acordo com Milstein esta forma de comunicação regista milhões de utilizadores e representa um importante instrumento de comunicação que as bibliotecas devem encarar como aliciente na medida em que proporciona interação imediata e comunicação bidirecional (2009: 17).

A diferença em relação ao *Facebook* reside, porém, no fato de os utilizadores que recebem as mensagens específicas serem os que têm declarado interesse em seguir aquela entidade e em saber o que está a acontecer, daí ser relevante para as bibliotecas

utilizar esta ferramenta para divulgar as suas atividades e iniciativas, as novas aquisições disponíveis, os novos recursos, estabelecer maior grau de proximidade e fidelização com aqueles utilizadores.

Um artigo de Mislove descreve os resultados de uma análise interessante realizada sobre as propriedades estruturais das redes sociais digitais, ao usar dados estatísticos que envolveram *Sites* populares como o *Youtube*, o *Flickr*, o *Orkut* (rede social do Google desconectada em setembro 2014) e o *LiveJournal*³. A conclusão foi que

“Ao contrário do que sucede com a Web, que está organizada à volta e em função dos conteúdos, as Redes Sociais online organizam-se à volta dos utilizadores” (Mislove et al., 2007).

É, portanto, neste fator ou *core*, os utilizadores, que reside toda a importância de estar presente nestes canais.

Nos dias atuais os utilizadores querem comunicar com as fontes que disponibilizam a informação e querem sentir que os ouvem e que respondem rapidamente aos seus anseios e necessidades num carácter de proximidade e personalização. Este ambiente em mudança representa novos desafios e novas oportunidades mas, também, algumas ameaças que se prendem com o facto de se poder ficar para trás caso não se acompanhe as inovações digitais. A relação de interação e confiança que se estabelece com as estratégias do marketing social concede uma mediatização dos serviços, da equipa profissional e da Instituição que os presta. Apresenta, ainda, a vantagem da possibilidade de monitorização e consequente análise de dados cujos resultados podem ser utilizados para implementação de melhorias, quer nas estratégias de divulgação, quer no desenvolvimento das atividades e dos serviços prestados e disponibilizados.

Alguns fatores importantes a ter em consideração nesta estratégia assentam em definir e planear os conteúdos: quais e como ter sucesso?; como conseguir utilizar a voz certa *online* para suportar a estratégia global de marketing digital; e como estruturar os objetivos e métricas a atingir.

³ Plataforma de jornalismo voluntário, numa base comunitária, que se define como estando entre *blogs* e redes sociais.

As competências essenciais e decisivas dos bibliotecários do presente e futuro passam por perceber o poder das redes sociais e do marketing digital como mais-valia para o crescimento da Biblioteca. Estas incluem o planeamento e execução da estratégia de marketing, o desenvolvimento e aperfeiçoamento do *Website*, as competências de divulgação e promoção, a capacidade de interação e de comunicação em redes sociais digitais (relacional), a análise e a avaliação de dados para novas oportunidades de comunicação e desenvolvimento da biblioteca, cumprindo os seus objetivos e as necessidades dos seus utilizadores.

Os canais digitais e a *Web 2.0* têm, portanto, a vantagem de ser usados para fomentar e aumentar as relações entre a biblioteca e os seus utilizadores fortalecendo-as e proporcionando um conhecimento maior, o que se traduz na criação de valor para o seu *core business*.

Numa abordagem às redes sociais Sá Santos define-as como sendo um paradigma que traduz novos leitores nas bibliotecas. Segundo o mesmo, as redes sociais são um potencial instrumento de *Web marketing* para as bibliotecas sendo um processo que ao utilizar as novas tecnologias e a *Web 2.0* rentabiliza ao máximo a globalização e o alcance das redes sociais (2010). Defende ainda que as vantagens são inúmeras tendo em conta o acesso livre e gratuito, o procedimento rápido e a partilha de interesses e de interação com outros utilizadores. De entre as mais-valias que este processo poderá acarretar está o crescimento dessa comunidade de partilha de conhecimento e, inevitavelmente, a eficácia e a rapidez na divulgação de eventos e comunicação de conteúdos, serviços e atividades da biblioteca o que irá criar valor ao proporcionar proximidade, interação e diálogo com os utilizadores que, por sua vez, se irá traduzir em confiança e fidelização.

Reconhecemos, deste modo, que alcançam eficazmente um enorme número de utilizadores e que constituem uma ferramenta estratégica de marketing muito útil que gere a própria imagem da Biblioteca perante o público, para além de ser um potencial motor de encorajamento para a interação mútua.

Segundo o autor,

“as Bibliotecas aderiram a esta nova ferramenta e servem-se dela para se divulgarem e chegarem aos seus utilizadores, dando-lhes a conhecer as suas potencialidades e assim tornarem-se mais conhecidas. A interação com os

utilizadores é fundamental e é uma forma de os fidelizar à Biblioteca”

(Sá Santos, 2011).

Efetivamente, os utilizadores são o *core business* das Bibliotecas pois sem os mesmos torna-se impossível justificar a razão da sua existência. As bibliotecas deverão cada vez mais estar mais próximas deles, das suas necessidades e interesses de modo a que estes as vejam como o local onde podem ver respondidas todas as suas questões com relevância e carácter inclusivo e de proximidade. Para isso, a Biblioteca poderá utilizar os seus catálogos *online*, disponibilizar as bases de dados, o serviço de referência virtual e a divulgação de eventos *online*. Mas, as possibilidades não se esgotam nestes recursos já que o marketing digital e a *Web 2.0* oferecem múltiplas possibilidades estratégicas eficientes e aliciantes com aplicações que tornam o ambiente *online* mais dinâmico e fazem com que os usuários colaborem para a organização desses conteúdos numa perspetiva de inclusão e comunicação instantânea como por exemplo avisos de chegada de novas aquisições, programação, divulgação e calendário de atividades, reportagens de iniciativas, entre outros, bastando apenas encontrar um modelo apropriado a essa Instituição.

Para o autor, o desafio é estabelecer estratégias que façam a biblioteca aproximar-se dos utilizadores de forma fácil e eficaz usando os canais mais indicados para que “*os utilizadores possam encará-la sob uma outra perspetiva e a procurá-la com maior frequência*” (Sá Santos, 2011).

O objetivo é que a Biblioteca passe a fazer parte dos hábitos diários dos utilizadores quando acedem *online* e, assim, fidelizá-los através de todo o processo em conjunto com a política de comunicação que deve ser ajustada à realidade de cada serviço, aos seus objetivos e ao público que pretende servir.

Este mesmo autor defende que,

“As novas tecnologias trouxeram uma primeira abordagem nesta nova estratégia, com bons resultados, quer na nova imagem que é transmitida das Bibliotecas e Serviços de Documentação, quer numa nova forma de divulgação dos seus conteúdos e atividades” (Sá Santos, 2011).

Para além de todo o processo ser rápido e simples, a maior potencialidade é o facto de se poder trabalhar em rede e de ter proporcionado o surgimento das redes

sociais que se organizam à volta dos utilizadores e que abriram caminho à comunicação direta e à partilha de conhecimento variado, bem como à transmissão de sugestões e de opiniões a uma velocidade instantânea. Por outro lado, os utilizadores ganharam uma maior autonomia na criação de conteúdos, partilha e dinamização tornando todo o processo muito mais abrangente, inclusivo e participativo.

O profissional assume, de novo, um papel fundamental na atualização de informação e conteúdos, no lançamento de temas para discussão, ou, na comunicação direta com os utilizadores para anunciar eventos ou divulgar a existência de novos documentos e publicações na Biblioteca. O sucesso da permanência das bibliotecas nas redes sociais depende, maioritariamente, da capacidade dos profissionais gerirem e trabalharem com esta nova ferramenta, tendo os conteúdos uma importância fulcral uma vez que são eles que irão apresentar a Biblioteca e irão torná-la apelativa aos olhos dos utilizadores.

Num estudo realizado com o objetivo central de proceder à análise da ferramenta de *microblogging Twitter* com o fim de determinar qual o estado atual de uso e o seu impacto nas bibliotecas, quais as possibilidades de aplicação, a sua utilidade e as eventuais vantagens como ferramenta no âmbito das Bibliotecas Argentinas, os dados revelaram que este apresenta-se como um canal importante para o posicionamento e visibilidade das bibliotecas ao manter interação e proximidade contínua. Este fato foi confirmado pelas opiniões unânimes dos utilizadores que apontam estas vantagens como o maior benefício. Este estudo confirmou, também, que o *Twitter* representa um meio de comunicação eficiente e eficaz cuja utilização tem registado um aumento considerável nas bibliotecas argentinas, tal como no Chile ou, mesmo, em Espanha. (Vega, 2011: 37).

Por outro lado, o *Facebook* surge como a rede social mais utilizada pelas Bibliotecas com a aposta na construção de páginas de divulgação para que possam ser seguidas pelos utilizadores sem necessidade de que estes estejam registados nesta rede social. Para Margaix-Arnal, o facto de se poder personalizar o conteúdo de uma forma descritiva torna o *Facebook* como uma opção mais aliciante em comparação ao *Twitter*, que tem limite de caracteres e privilegia a comunicação instantânea, considerando ser uma importante ferramenta para dar “*respeitabilidade e visibilidade às bibliotecas*”. (2008: 594).

1.3 Literacia da Informação: As bibliotecas e a web 2.0

Segundo Furtado, a literacia ganha “*uma acrescida importância no ciber mundo mediado por computador, na medida em que se torna necessário trabalhar com, e examinar criticamente, enormes quantidades de informação*” (2012: 221-222).

Neste sentido, entendemos ser importante focar as questões essenciais que a literacia da informação envolve uma vez que consiste um fator crucial no que se refere à fratura digital e à circulação da informação nos diversos suportes comunicacionais que as novas TIC e a internet vieram introduzir no quotidiano. De fato, a sociedade da informação atual obriga ao domínio de múltiplas literacias que vão muito para além do saber ler, escrever e contar, característica a que o autor se refere como uma nova cultura da informação.

A mudança a que se assiste nos hábitos e necessidades dos utilizadores, e que produziram uma alteração social originada pelo digital, implica uma nova abordagem do conceito de literacia informacional uma vez que compreende o aspeto cognitivo (competências), o aspeto afetivo (social) e o aspeto comportamental (interação, participação). Estas características exigem dos intervenientes a aquisição das competências necessárias para a perceção e o uso da informação neste processo, que, tal como refere Malheiro da Silva englobam as competências informacionais, as competências digitais, a autonomia e as *skills*, ou seja, a capacidade de a saber avaliar e usar, sendo esta uma realidade dinâmica adaptada ao contexto e às características culturais dos utilizadores (2010: 104-128).

Para Kirsch e Jenkins, literacia define-se como:

“a capacidade de utilizar informação escrita e impressa para responder às necessidades da vida em sociedade, para alcançar objetivos pessoais e para desenvolver os conhecimentos e os potenciais próprios” (1993: 2).

Nos últimos anos, este conceito ampliou-se com a inevitável inclusão de formas de expressão e comunicação audiovisuais, eletrónicas e digitais, refletindo a mudança e a transformação que caracteriza hoje a sociedade da informação e do conhecimento. Esta ampliação conceptual, ao espelhar múltiplas dimensões das competências básicas de literacia, traduz o dinamismo e a pluralidade que caracterizam os *rich literate environments* que contemplam distintos níveis e usos das competências de literacia de

acordo com o contexto em que se apresentam. Por conseguinte, fala-se não de uma competência que a pessoa possui ou não possui, mas de competências múltiplas. Assim, a definição adotada pela UNESCO destaca “*a complexa interação entre literacia e mudança social*” (UNESCO, 2008: 18).

Efetivamente, a carteira de literacias a que Firestone (2008) se referiu como uma “*bundle of literacies*” e que se define pela referência a fatores de vária ordem como sociais, tecnológicos, económicos, mediáticos, digitais, etc., constitui-se por “*multiliteracias*” necessárias para a descodificação da sociedade de informação digital em que vivemos atualmente (Selber, 2004).

Presentemente, o utilizador não é só leitor mas, também, criador e novo autor (Tsakonas *et al.*, 2009). Este novo paradigma exigiu transformações a nível dos sistemas biblioteconómicos e dos serviços disponibilizados, e, sobretudo, a nível do profissional bibliotecário de forma a corresponder a um universo de utilizadores cada vez mais exigentes, conscientes do poder da informação e com competências necessárias para operar nestas realidades (Usherwood, 1999).

Segundo as orientações da ALA (American Library Association) a Literacia da Informação define-se como

“The set of skills needed to find, retrieve, analyze, and use information (...) Ultimately, information literate people are those who have learned how to learn. They know how to learn because they know how knowledge is organized, how to find information, and how to use information in such a way that others can learn from them. They are people prepared for lifelong learning, because they can always find the information needed for any task or decision at hand”

(Presidential Committee on Information Literacy, 2010).

Num artigo da revista *The Economist*, lê-se no texto “*The Wiki Way*”, algumas das razões por que,

“tal como aprender a ler, a escrever e a contar, para ter acesso a uma vida autónoma, no futuro, teremos de aprender a dominar os Media, já que eles são fonte de compreensão do debate público e iniciação à pluralidade do pensamento”. (2010). [trad. do A.].

A literacia da informação que compreende uma aprendizagem, partilha e interação de conhecimento coletivo ao longo da vida, influenciando os conteúdos informacionais em determinado contexto social, encontra-se indissociável da literacia digital.

Citando Paulo Leitão,

"Efetivamente, o uso da informação é bastante determinado pelo capital social e cultural dos indivíduos, condição que, segundo Furtado, se torna ainda mais determinante na sociedade em rede, já que “nela, a posição interior ou exterior à rede torna-se vital, pois define as oportunidades e o poder de cada um na sociedade: permanecer no exterior das redes significa total exclusão. Estar no seu interior pode significar exclusão parcial quando a posição ocupada é marginal” (2014: 174).

Compreendemos, portanto, a importância da aquisição de competências informacionais e digitais como forma de acompanhar as transformações sociais e de ultrapassar as possíveis lacunas digitais existentes, sendo fundamental uma cultura da informação mas, também, uma nova ética para esse universo. Por outro lado, a motivação, o acesso e a operacionalidade, tal como a competência e o uso devem ser encarados como fatores críticos de sucesso nos novos modos de comportamento na sociedade de informação. O bibliotecário assume, neste âmbito, um papel relevante e imprescindível pois representa segundo o Manifesto da Unesco *“um intermediário ativo entre os utilizadores e os recursos disponíveis”* pelo que a sua formação profissional contínua e especializada é indispensável de forma a responder com eficácia e de forma eficiente às reais necessidades dos utilizadores. (1994). De igual modo, e face às desigualdades sociais, e à fratura digital de que nos fala Furtado (2012), desempenha uma função crucial ao facultar as competências aos utilizadores para o acesso à informação e à apropriação do conhecimento na biblioteca pública, local de igualdade de acesso para todos e *“porta de entrada que proporciona condições básicas para a aprendizagem permanente, autonomia de decisão e desenvolvimento cultural dos indivíduos e grupos sociais”* (Manifesto da Unesco, 1994).

Consideramos, assim, que a nova visão de gestão dos sistemas biblioteconómicos deve centrar-se no fato do utilizador ser um potencial cliente que procura novas funcionalidades, novos acessos, e participação ativa, características que

por sua vez exigem, tal como defende Kist, a aquisição de “*novas literacias*” muito mais abrangentes e complexas (2005).

A aquisição de competências digitais como forma de reconhecer e ultrapassar desafios num formato de competitividade assume-se, deste modo, como uma necessidade premente que tem como premissa o facto de uma sociedade digital ou em rede ‘*digitally literate*’ representar um percursor para uma sociedade baseada no conhecimento e interligada a nível global.

O surgimento das bibliotecas digitais decorre da tentativa de adaptação à evolução tecnológica a que se assiste face à biblioteca tradicional, conferindo um carácter híbrido a estas instituições, pois são, igualmente, digitais com o intuito de responder às novas necessidades dos potenciais utilizadores e da sociedade de informação. Parece-nos, cada vez mais, evidente que a biblioteca do futuro não pode ser apenas analógica, ou, apenas digital, mas, deverá assumir-se como uma realidade onde coexistem as duas soluções.

De acordo com Tsakonas, os sistemas biblioteconómicos do presente e futuro assentam numa base de conhecimento multidisciplinar cujo progresso está intimamente ligado com o avanço tecnológico, quer na criação de bibliotecas digitais, quer no uso de canais digitais para efetuar a divulgação e promoção de projetos educativos e serviços, seja de forma institucional, ou de forma meramente social. Estes sistemas dependem de duas premissas essenciais para cumprir o objetivo a que se propõem: a primeira prende-se com o facto de dependerem totalmente de tecnologia digital atualizada, e a outra prende-se com o propósito, na sua essência, de se destinarem às pessoas e a servir os seus interesses e necessidades de informação. Têm, portanto, uma natureza profundamente técnica a par com uma natureza profundamente social. Segundo o autor, se o fator técnico é mais passível de se analisar, desenvolver e trabalhar com vista a proceder a uma avaliação, o fator social e a componente humana revela-se extremamente difícil de analisar e avaliar (Tsakonas *et al.*, 2009).

De acordo com um estudo realizado por Davies, Fidler e Gorbis, as competências de trabalho futuras assumem uma pluridisciplinaridade exigindo literacia em novos media, competências sociais, capacidade de adaptação, interação digital e capacidade crítica de forma a interpretar, avaliar, comparar, gerir, organizar e utilizar a informação relevante (2011).

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Uma vez que este estudo procura fundamentar a necessidade de construção e implementação de um plano de comunicação e marketing social para a BMS, optou-se como metodologia por uma abordagem de estudo de caso no intuito de investigar para aprender sobre o seu ambiente, sobre a sua realidade, e dessa forma desenhar um plano de marketing com estratégias que conduzam a uma gestão de qualidade.

Segundo Yin, o estudo de caso pode ser utilizado como uma importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenómeno estudado, revelando aspetos difíceis de serem identificados unicamente através da observação (2001). Em acréscimo, o estudo de caso favorece uma visão holística sobre os acontecimentos reais uma vez que assenta na particularidade da investigação empírica, ou seja, de fenómenos atuais. Esta perspetiva defende, portanto, a importância da compreensão integral e de um entendimento geral e não a análise isolada dos constituintes.

Para Yin, os estudos de caso podem ser causais/exploratórios ou descritivos. No que se refere aos primeiros o autor defende que permitem ao investigador elencar elementos que lhe possibilitam diagnosticar um caso com perspetivas de generalização natural. No caso dos descritivos, estes permitem ao investigador a descrição dos fenómenos dentro do seu contexto real. Contudo, o autor destaca que o estudo de caso vai além de uma simples estratégia de recolha de dados na medida em que compreende um método que abrange tudo no seu planeamento (a abordagem de recolha de dados e a abordagem de análise de dados). Tal como defende, o estudo de caso é “(...) *uma estratégia de pesquisa abrangente*” (2001: 33).

Segundo Abreu um estudo de caso envolve uma abordagem que pode ser qualitativa ou quantitativa, em que o objeto pode ser uma empresa ou organização e pode, ainda, envolver a comparação de uma pequena série de casos. Os casos de estudo procuram identificar as causas dos comportamentos observados (Abreu, 2013: 90).

Desta forma, optámos em acréscimo pela análise das práticas correntes noutras bibliotecas públicas.

A recolha de informação foi baseada em dados empíricos, mas, também, recorrendo a relatórios de atividades e dados estatísticos, potenciais reveladores da sua necessidade de implementação futura.

Através da questão de partida, que constituiu o fio condutor, procurou-se expor claramente aquilo que se quer saber, esclarecer, compreender e explicar, baseado numa realidade concreta, a BMS, sempre com a perspectiva de melhorar o seu desempenho, a sua eficácia e a sua eficiência.

Neste âmbito, procurou construir-se um novo conceito para a realidade da BMS e uma nova hipótese de modelo de comunicação, neste caso mais direcionado ao âmbito digital, que será, conseqüentemente, em caso de aprovação Institucional futura, submetido ao teste dos fatos.

2.1 Tipo de Pesquisa

. Segundo Abreu, a recolha de informação no ato da pesquisa pode ter como fontes de origem a observação exterior e/ou a participante, bem como, ter como fontes de origem os casos de estudo baseados em inquéritos, relatórios, estudos, *Media e Web* (2013: 77-79). Enquanto na observação exterior muito utilizada em processos sociais e culturais, o observador não interfere com os acontecimentos ou processos que observa, possuindo uma natureza objetiva na medida em que descreve o que se passa, mas, também, subjetiva atribuída pelo observador, na observação participante o observador ‘vive’ no sistema que observa e pretende obter, para além do conhecimento dos processos, um comentário compreensivo e alargado deles e uma apreciação ou avaliação da sua natureza. Este tipo de recolha de informação “*permite observar (e compreender) muito para além do que é diretamente visível, permite conhecer e compreender as motivações*” (Abreu, 2013: 85).

Neste sentido, este trabalho baseia-se, em grande parte, na recolha de informação que tem na sua fonte de origem a observação exterior e a observação participante para interpretação dos fatos, uma vez que realça a importância de todas as experiências anteriores desenvolvidas, indo, por outro lado, ao encontro com a metodologia que as Ciências da Informação têm utilizado e que consiste na mediação das pessoas na construção do conhecimento e na interatividade de todo o processo.

Assim, este trabalho teve na sua essência uma pesquisa essencialmente qualitativa, que, tal como afirma Bárbara Leitão

“(...) caracteriza-se pesquisa qualitativa quando as obtenções dos dados descritos são por pessoas, quando as análises são de lugares e processos interativos por contato direto do pesquisador com a situação pesquisada, quando o pesquisador procura entender os fenómenos segundo a perspectiva dos sujeitos” (Leitão, 2005: 48-49 Apud Reis, 2008: 26).

Não obstante, percebendo as vantagens de uma abordagem multi-estratégia (qualitativa e quantitativa) foi, igualmente, efetuada uma pesquisa quantitativa na medida em que os Relatórios Anuais de Atividades e os dados estatísticos obtidos por Inquéritos de Satisfação aos utilizadores constituem importantes mecanismos de auscultação e conhecimento sistémico da organização.

De acordo com Bryman as vantagens nesta abordagem multi-estratégia assentam no fato de as análises quantitativas auxiliarem o investigador a responder à sua questão de partida, assentes em dados estatísticos e relatórios, mais fiáveis e objetivos sendo mais ricos de informação, enquanto os métodos qualitativos informam sobre como as pessoas a vêem e percebem. Um outro fator assenta na razão de serem complementares na medida em que as análises quantitativas dizem o quê, quantos e quantas vezes, enquanto as análises qualitativas revelam como é que isso afeta as crenças e os comportamentos e permitem conhecer as razões. O autor defende ainda que esta abordagem *“dá senso às questões, clarificando resultados que não se esperavam, ou não estão de acordo com as teorias dominantes”* (Bryman, 2012 Apud Abreu, 2013: 99).

No caso da presente investigação, no estudo da BMS, o intuito é dar a conhecer as especificidades da organização, as suas necessidades e a complexidade do seu sistema, o que, a nosso ver, justifica a escolha desta abordagem multi-estratégia e a sua adequação ao estudo.

2.2. Instrumentos de Recolha de Dados

No seguimento do trabalho, e no que respeita a dados quantitativos, foram utilizados como instrumentos de recolha de dados os Relatórios Anuais de Atividades desde 2011, bem como dados estatísticos de Inquéritos de Satisfação na utilização de equipamentos e frequência em iniciativas. Em relação aos dados qualitativos foram

considerados como instrumentos de recolha de dados o suporte *Web* nas diferentes aplicações e plataformas em uso, onde constam os diferentes projetos culturais e experiências, bem como as conversas com os utilizadores e com os funcionários, as nossas vivências na organização, os organogramas da CMS e BMS e a base de dados bibliográficos.

A avaliação das fontes documentais foi feita tendo em conta critérios como a autenticidade, a credibilidade, a representatividade no que respeita à importância que determinada informação possui para a organização, e o significado do conteúdo da informação para a nossa compreensão.

2.3. Métodos de análise

A abordagem encetada inicialmente foi do tipo descritiva uma vez que se procedeu à análise da Instituição, das práticas decorrentes, das normas, diretrizes, estrutura organizacional e do plano global de comunicação pelo qual se rege. Tem, no entanto, um cariz demonstrativo, uma vez que novas alternativas foram sendo apresentadas e avaliadas de modo a demonstrar a utilidade ou as fragilidades da sua aplicação.

O método de análise utilizado foi indutivo uma vez que os indicadores são de natureza empírica com recurso às correntes práticas da CMS em iniciativas e projetos culturais de cariz semelhante, no entanto, foi realizada uma abordagem intensiva à Instituição a que se aplica este estudo, a BMS, na medida em que é necessário conhecê-la a nível sistémico para desenhar e implementar um projeto desta natureza.

A partir de um estudo de caso (a BMS), foi formulada a questão de partida e utilizados os métodos de investigação como a observação e a participação e, por fim, a análise qualitativa e quantitativa.

Os procedimentos basearam-se na descrição detalhada dos projetos anuais relevantes ativos, com vista a realizar uma análise qualitativa e quantitativa destes casos. Assim, no estudo procurou delimitar-se o campo de observação a iniciativas e eventos culturais da CMS que têm muita repercussão a nível nacional, e mesmo internacional, e que são promovidos e divulgados estrategicamente nos canais digitais e redes sociais, como o *Facebook*, *Twitter* e *Youtube*, como forma de posicionamento no mercado, de interação, abrangência e de fidelização do público aderente. Tal é o caso do

Festival Internacional SeixalJazz, da iniciativa SeixalModa e do Projeto Março Jovem. Apesar destas iniciativas não serem organizadas especificamente pela Biblioteca Municipal mas sim pela DAC, Divisão de Ação Cultural, estas representam um bom modelo de estudo pois apresentam um grau sucesso e com representatividade considerável nas redes sociais utilizadas pela CMS, e que poderão fornecer dados qualitativos e quantitativos de representação no âmbito deste trabalho. Neste sentido, a avaliação desta informação determinada pela interação do público, a medição de participações dos utilizadores e a observação destes canais digitais no imediato dos eventos permitem testar a importância e relevância da utilização das Redes Sociais e recolher dados para a análise da sua utilidade como impulsionador de sucesso, constituindo um grande indicador de comparação dos dados obtidos em relação a anos anteriores.

2.4 A trajetória metodológica

A metodologia da investigação teve início com a questão de partida – Mediante o advento dos novos *Media*, que desafios, forças e oportunidades poderá o marketing trazer às bibliotecas do século XXI, especificamente à BMS, e qual o papel do profissional de informação e documentação enquanto *marketeer* de serviços, na maximização do impacto, criação de valor e na relação de proximidade com os utilizadores? – que levou à averiguação sobre assuntos como a disseminação da informação ou os canais de comunicação utilizados, as estratégias em uso, a afluência de utilizadores, a personalização de serviços, o marketing, a interação encetada, *timings* de divulgação, a pluridisciplinaridade dos profissionais em função, competências informacionais, entre outros.

O passo seguinte traduziu-se na pesquisa bibliográfica sobre o assunto através de uma leitura exploratória, seletiva, analítica e interpretativa, de forma a estabelecer relações entre essas informações e o problema proposto, e a analisar a sua consistência.

Após a revisão da literatura, procedeu-se ao diagnóstico da organização com a recolha e a descrição dos dados qualitativos, através da observação e consulta de documentos legais e normativos, bem como do *Site* institucional. Esta etapa é especialmente importante, pois o plano de marketing depende da informação apurada na exploração desta questão e na investigação da sua aplicabilidade com vista à construção

de hipóteses de mudança e/ou ajustamento na organização, tal como as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes nos ambientes externo e interno.

A análise dos dados constituiu o passo seguinte com a nossa interpretação subjetiva no que respeita à avaliação qualitativa, e com a interpretação objetiva no que se refere aos dados quantitativos usados para complementar o estudo de uma forma profunda. Esta análise permitiu obter resposta às questões que visam avaliar qual a importância e a utilidade da elaboração de um plano estratégico para promoção e divulgação de serviços e de iniciativas da BMS.

Executada a problematização do tema procedeu-se à sua verificação com vista à definição de objetivos, à resolução e ao estabelecimento de linhas de intervenção a encetar, chegando à elaboração de um plano estratégico de marketing e comunicação, que envolve diversos atores e recursos e que, por fim, apresenta soluções em conclusão.

CAPÍTULO 3 - DIAGNÓSTICO

A realização de um diagnóstico com o fim de conhecer a Instituição, neste caso a CMS e a BMS, sob o ponto de vista sistémico é essencial como forma de analisar o trabalho desenvolvido e reavaliar procedimentos com vista a trazer mais-valias futuras através da construção e implementação de um plano de marketing. Para isso são utilizadas ferramentas que permitam analisar o micro e macro ambiente como a análise sistémica, que constitui as relações das variáveis internas dos serviços e, portanto, controláveis, mas também as externas, incontrolláveis, bem como utilizada a análise SWOT que faculta uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes nos ambientes externo e interno da organização.

A ideia de ambiente de marketing é defendida por Kotler como crucial no diagnóstico, pois toda a gestão do marketing está inserida no macroambiente e no microambiente da organização (2006: 47-51).

Enquanto o microambiente consiste nas forças próximas à organização que afetam a sua capacidade de resposta na prestação de serviços, como a própria estrutura organizacional, os canais de marketing em uso ou disponíveis, os utilizadores e os públicos, o macroambiente consiste nas forças sociais que afetam todo o microambiente como são exemplo os fatores demográficos, económicos, naturais, tecnológicos, políticos e culturais.

Segundo o autor, um objetivo importante da avaliação ambiental é o reconhecimento de novas oportunidades de marketing, portanto, para ser bem-sucedida a organização deve adaptar as ações de marketing às tendências e desenvolvimentos nesse ambiente. (Kotler, 2006: 98).

Através da consulta e observação (não participante) do *Site* na Internet torna-se possível dar a conhecer alguns aspetos específicos da CMS e BMS que vão permitir realizar um diagnóstico, bem como através da experiência de trabalho em observação diária (participante). Estas ações permitem clarificar metas e estratégias a desenvolver no âmbito da implementação de um plano de marketing e apoiar decisões para uma gestão de qualidade.

3.1 Missão, Objetivos e Estrutura da CMS

A CMS tem por missão definir estratégias e linhas orientadoras para o desenvolvimento sustentável do município, contribuindo para a afirmação da importância e competitividade do mesmo no quadro da região e do país, através da execução de medidas e programas nas diferentes áreas da sua competência e promovendo a qualidade de vida dos seus munícipes, em diálogo constante com as instituições e os diferentes agentes de intervenção local⁴.

A partir da missão que definiu, a CMS instituiu os seguintes objetivos⁵:

- Promover a constante qualificação dos serviços públicos para melhor satisfazer as exigências dos cidadãos e munícipes;
- Determinar as políticas municipais no âmbito do desenvolvimento sustentável do município;
- Garantir a articulação dos diferentes serviços, visando a execução da estratégia municipal;
- Assegurar a transparência dos processos e dos resultados através da afirmação de uma administração aberta, direta e dialogante,
- Desenvolver e consolidar redes de parcerias fomentando o envolvimento e a participação dos intervenientes locais, regionais e/ou nacionais em projetos municipais.

No Regulamento dos Serviços Municipais⁶, no que respeita aos métodos de gestão, constituem objetivos no desempenho das atividades “*a obtenção de índices sempre crescentes na prestação de serviços públicos à população; o máximo aproveitamento dos recursos disponíveis; e a dignificação e valorização profissional dos seus trabalhadores*” (Capítulo 1, artigo 1). Ainda no que refere à gestão de recursos humanos, infere que “*Os recursos humanos constituem um fator essencial para a eficiência de toda a ação municipal, pelo que a formação e valorização profissional constituirá uma vertente indissociável do processo de modernização, inovação e qualificação do serviço público.*” (Capítulo 1, artigo 7, ponto 2).

No que respeita à estrutura municipal, a CMS adota o modelo de estrutura orgânica hierarquizada que compreende a estrutura nuclear, composta por unidades

⁴ Ver em <http://www.cm-seixal.pt/missao-e-objetivos>

⁵ Ver em <http://www.cm-seixal.pt/missao-e-objetivos>

⁶ Ver em http://www.cm-seixal.pt/sites/default/files/documents/reg_serv_munic_ao.pdf

orgânicas nucleares correspondentes a Direções Municipais e Departamentos; a estrutura flexível que é composta por unidades orgânicas flexíveis correspondentes a Divisões e Gabinetes; e as equipas de projeto criadas nos termos do artigo 11.º do Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 outubro.

No âmbito de delimitação deste trabalho, iremos apenas referir-nos aos serviços diretamente ligados ao exercício das funções relacionadas ao tema deste projeto.

Assim, o Departamento de Comunicação e Imagem, o Departamento de Recursos Humanos, o Departamento de Cultura e Património e o Departamento de Educação e Juventude enquadram-se na estrutura orgânica nuclear.

Por sua vez, a Divisão de Cultura e Património (onde se insere a BMS), o Gabinete de Imprensa e Relações Públicas, a Divisão de Comunicação e Imagem, a Divisão de Produção de Conteúdos e a Divisão de Design e Produção Gráfica enquadram-se na estrutura orgânica flexível.

Em relação às atribuições e competências próprias dos Departamentos e Gabinetes equiparados, e ainda de acordo com o Regulamento dos Serviços Municipais, compete-lhes assegurar *“em estreita articulação com as unidades orgânicas flexíveis que o integrem, as tarefas relativas à gestão global, designadamente quanto ao planeamento, programação e orçamentação das atividades, ao controlo da sua execução física e financeira, à modernização e racionalização da gestão e à administração e valorização dos recursos humanos”* (Capítulo I, artigo 15.º).

O GIRP tem nas suas competências assegurar a informação e a divulgação da atividade municipal junto dos órgãos de comunicação social, bem como as ações de relações públicas e atos de protocolo. Deste modo, articula a sua atividade com o DCI de forma a garantir a uniformidade e a estratégia que têm planeadas para a divulgação e promoção da imagem do município e que permita dar a conhecer à população as atividades da autarquia. À DPC, por outro lado, compete promover a divulgação pública através da gestão integrada dos meios de comunicação disponíveis, e garantir a produção de conteúdos no quadro dos objetivos de serviço público à população. A DDPG tem nas suas competências a conceção e execução da divulgação da imagem, das ações e dos eventos do município, através de materiais informativos e editoriais em diversos suportes desde a produção gráfica à multimédia.

O Departamento da Educação e da Cultura têm na sua missão o objetivo de incentivar, orientar e apoiar as estruturas do pelouro na implementação e na

concretização das políticas municipais, atividades e deliberações, definidas no âmbito das Grandes Opções do Plano, para as áreas da educação e da juventude, da cultura, da leitura pública, do turismo e do património cultural, apoiando o movimento associativo e a comunidade educativa. Dois dos objetivos principais são garantir o funcionamento dos equipamentos culturais municipais, bem como a preservação e a salvaguarda do património histórico e natural do município, bem como qualificar a oferta cultural e promover o acesso à leitura pública.

Em relação à Biblioteca Municipal, as suas competências assentam na promoção e dinamização da leitura pública, bem como no fomento do gosto pela leitura *“contribuindo para o desenvolvimento cultural através do livre acesso à informação e à utilização de tecnologias de informação e comunicação, segundo os princípios definidos pelo Manifesto da Unesco para as Bibliotecas Públicas”* (Capítulo III, artigo 98.º).

3.1.1 Atividade na esfera digital

O plano de reestruturação orgânica a que a Função Pública tem vindo a ser objeto ao longo dos últimos anos, impulsionou o fortalecer da utilização dos suportes digitais pela CMS. Os serviços reorganizam e orientam a comunicação, a divulgação e a promoção de eventos na esfera digital numa perspetiva de acompanhamento à evolução tecnológica, mas, também, de maior proximidade com a população, na busca de soluções de comunicação que garantam o pleno direito à informação, no reconhecimento do poder das redes sociais e, inevitavelmente, na necessidade da redução de custos em orçamento. Neste sentido, o Departamento de Comunicação e Imagem, a Divisão de Produção de Conteúdos e a Divisão de Design e Produção Gráfica trabalham em conjunto num esforço que se traduz na qualificação e consolidação da comunicação municipal e que permite a otimização de recursos humanos e materiais, para uma melhor e maior resposta na divulgação de iniciativas e informação aos munícipes, e ao público em geral.

À DPC compete produzir conteúdos e notícias e realizar a sua divulgação nos diversos suportes de comunicação da autarquia, em formato de papel e em formato digital, e efetuar a gestão da informação. Por outro lado, a DDPG é responsável pela identidade visual da CMS. O trabalho incide sobre a imagem institucional, do logótipo

ao brasão do município, até ao *design* de comunicação de iniciativas e projetos, dando apoio aos trabalhos desenvolvidos e promovidos pela autarquia de acordo com as normas gráficas estabelecidas.

No que respeita à atividade digital, segundo dados do Relatório de Anual de Atividades de 2011⁷, destacaram-se a implementação de medidas de redução de custos que envolveram a redução de páginas e da quantidade de tiragem do Boletim Municipal, que constituíram uma poupança de cerca de 30% dos gastos, garantindo, contudo, a continuidade da publicação de informações obrigatórias e o acompanhamento da atividade municipal. Também a Agenda Municipal sofreu uma redução de páginas e a cessação da expedição postal (5 mil exemplares), tendo representado uma redução de custos na ordem dos 40%.

Por outro lado, procedeu-se à implementação estratégica de envio digital de convites e *Newsletters* e ao reforço da divulgação via correio eletrónico, seguindo planificação própria.

Tal como referido anteriormente, o ano 2011 marcou, igualmente, o *‘desenvolvimento de estratégias de comunicação, em articulação com as várias unidades funcionais municipais, adequando os meios ao públicos-alvo e objetivos das iniciativas e projetos, privilegiando os meios online – site municipal, circuito interno de tv, painel digital na rua, e redes sociais’* (p. 14). Estas mudanças resultaram na consolidação da equipa técnica na área da internet e multimédia.

3.1.2 Projetos relevantes com divulgação estratégica

Março Jovem

O projeto Março Jovem, organizado pela DAC, convida todos os jovens com talento na área da música, dança ou representação a apresentar e promover o seu trabalho. As inúmeras iniciativas, desde exposições, música ao vivo, surf nas escolas, *Workshops*, dança na rua, ciclos cinema, pintura ao vivo, ou mesmo peças de teatro decorrem pelo concelho, durante o mês inteiro, em vários espaços, atividades que celebram o mês da juventude no concelho do Seixal.

O *Web design* e a criação gráfica dos *sites* são desenvolvidos pela DDPG.

⁷ http://www.cm-seixal.pt/sites/default/files/politicaorcamento/2011/relatorio_anual_atividades.pdf

A divulgação e comunicação são completamente realizadas internamente pela DPC que faz reportagens e a edição dos vídeos, bem como o acompanhamento *streaming* Fora d'Horas, a produção de conteúdos para as notícias, a gestão da rede social *Twitter* e a galeria fotográfica. Só durante o mês de março os dados do Relatório Anual de Atividades de 2011 apontam para 3730 visitas únicas ao *Site* Março Jovem (cf. Fig. 3).

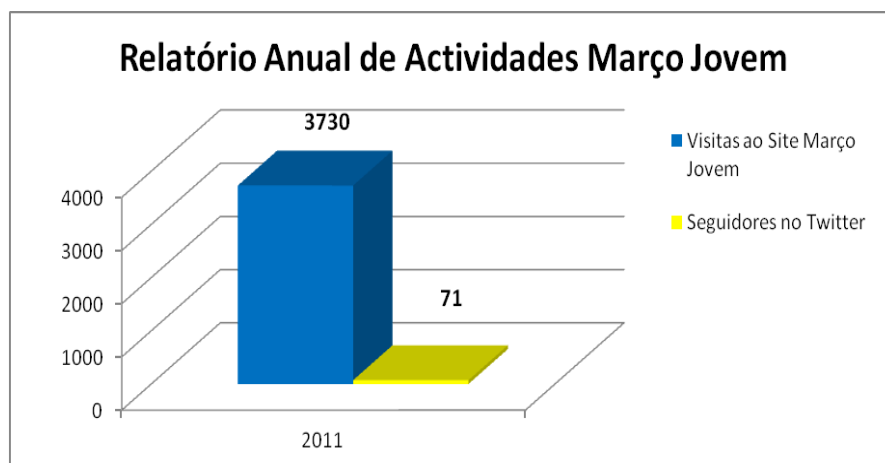


Fig. 3 – Março Jovem 2011

No ano 2012, a aposta nas redes sociais continuou a ser determinante como forma de comunicação da autarquia com a população, assumindo-se que a disponibilização de conteúdos no *Twitter*, *Youtube*, *Facebook* e *Flickr* são essenciais para 'a captação de diferentes públicos adaptados a linguagens e a suportes diferentes'⁸. A autarquia reconhece o impacto para a sua imagem global ao estar presente nestes suportes, sendo a comunicação digital um instrumento de trabalho cada vez mais utilizado. Os dados do Relatório Anual de Atividades (cf. Fig. 4) deste ano revelaram um aumento exponencial de adesão do público através das redes sociais, nomeadamente o *Facebook* introduzido, neste ano, como aposta baseado na taxa de penetração e utilização da rede social pelo público-alvo. Os números permitiram apurar ter sido uma escolha de sucesso que se refletiu em 647 seguidores das ações da página, com cliques em 'gosto', 5798 pessoas visualizaram o perfil e consultaram o mural da página, e, surpreendentemente, cerca de 9000 a 10000 pessoas visualizaram no seu próprio mural a informação do Março Jovem através de partilhas dos seguidores da página.

⁸ Relatório Anual de Atividades (2012: 11), Disponível em:

<http://www.cm-seixal.pt/sites/default/files/politica-orcamento/2012/relatorioanualatividades.pdf>

O *Twitter* revelou um aumento de 71 para 130 seguidores em relação ao ano anterior de 2011.

O *Flickr* superou todas as expectativas ao alcançar 2667 visualizações individuais, num universo da disponibilização de 230 fotografias.

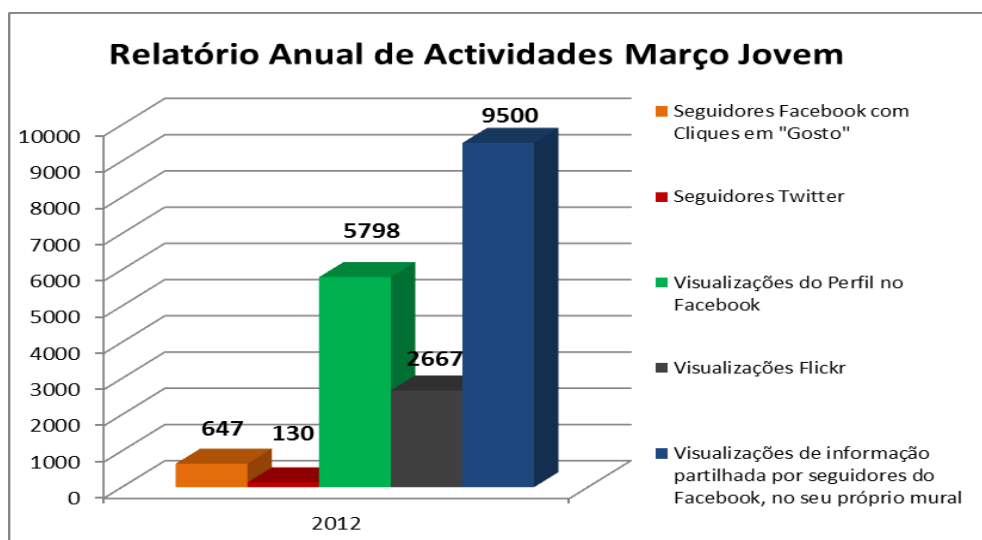


Fig. 4 – Março Jovem 2012

No ano 2013 os canais de divulgação usados foram a rede social *Twitter* e *Facebook*, o *Site* oficial, e a plataforma *Soundcloud* com *Podcasts*⁹ de entrevistas e música, todos com a gestão e manutenção da DPC.

No ano 2014 o projeto teve promoção e divulgação nas redes sociais *Facebook* e *Twitter* e na plataforma *Soundcloud*.

Não foi possível aceder, nestes dois últimos anos, a dados quantitativos dos diversos canais digitais utilizados no projeto Março Jovem, devido à informação não estar disponível.

Festival Internacional SeixalJazz

Este é um festival de reconhecimento nacional e internacional que recebe artistas de renome de todo o mundo para atuar no Auditório Municipal, celebrar a música e o jazz.

⁹ Disponível em: <https://soundcloud.com/marco-jovem-seixal>

No ano 2011 o *Site SeixalJazz* contabilizou 5308 visitas, seguido pelo *Flickr* com 2985 visualizações de fotografias. O *Facebook* registou 2184 seguidores. O *Youtube* somou 987 visualizações de filmes, com os *Podcast* a registarem 263 *downloads*. O *Twitter* registou 248 seguidores. (cf. Fig. 5).

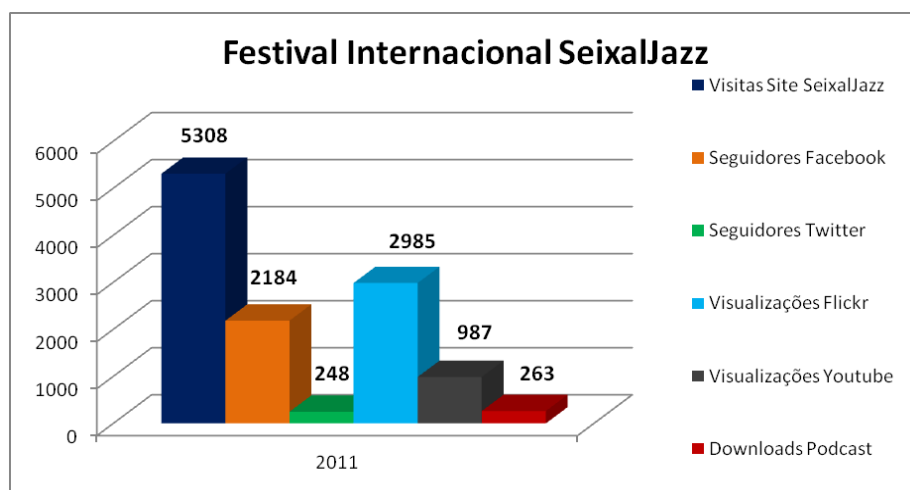


Fig. 5 – SeixalJazz 2011

No ano 2012, como habitual, a DPC assegurou a produção de conteúdos para divulgação no *Site SeixalJazz* e redes sociais *Facebook* e *Twitter*. Foi também criado um *Podcast* e um *spot* áudio de promoção do festival. O *Site* próprio é considerado um dos melhores instrumentos de promoção e divulgação para este produto face ao público-alvo deste festival, contabilizando 5214 visitas, seguido da rede social *Facebook* com 2443 seguidores e 3345 visualizações de filmes, o *Youtube* registou 1697 visualizações de filmes, o *Flickr* somou 720 visualizações de fotografias do festival, o *Podcast* registou 304 *downloads* e, por último, o *Twitter* registou 304 seguidores. (cf. Fig. 6).



Fig. 6 – SeixalJazz 2012

Não foi possível aceder, nos anos 2013 e 2014, a dados quantitativos dos canais digitais utilizados no projeto Março Jovem, devido à informação não estar disponível.

O SeixalModa

É um projeto de jovens estilistas do concelho que apresentam as suas coleções anualmente, culminando num desfile. Esta é uma iniciativa conjunta entre a Câmara Municipal do Seixal (Gabinete da Juventude) e a Associação N Estilos, que se tem revelado a porta de acesso ao mundo da moda para muitos jovens.

A produção multimédia é realizada inteiramente pela DPC que faz a gestão e disponibiliza os vídeos promocionais e de reportagem no canal *Youtube* e utiliza a rede social *Facebook*. No ano 2012, segundo dados do Relatório Anual de Atividades, esta rede social registou, no período do evento, 1255 visualizações.

Estes canais de divulgação digitais permitiram-nos avaliar os índices de adesão às redes sociais por parte do público, que se conclui serem crescentes não só em visualizações e utilização para recuperação de informação como para fins participativos e de interação, o que reflete a recetividade de uso de canais digitais junto da comunidade para este tipo de eventos culturais.

3.2 Análise sistémica da BMS

A realização de uma análise sistémica da BMS torna-se essencial no sentido de aferir o estado atual da estrutura orgânica como forma de evidenciar o seu potencial, bem como, as suas possíveis fraquezas, com o objetivo final de acrescentar valor público. Para isso, irá realizar-se uma exploração dos seus ambientes interno e externo, da sua missão, objetivos, da sua relação com outros sistemas, da sua estrutura organizacional, dos produtos e serviços disponibilizados, das formas de divulgação e comunicação com os utilizadores, dos recursos, dos dados estatísticos, bem como dos meios de auscultação. Em resumo, será uma verificação de todo o corpo sistémico que compõe a BMS.

3.2.1 Relação da BMS com a Instituição Tutelar

A BMS é uma Unidade Orgânica que hierarquicamente pertence ao Departamento de Educação, Cultura e Juventude e está inserida na Divisão de Cultura e Património (DCP) da CMS, sendo dependente desta a nível administrativo.

A sua missão é ser um serviço público que proporciona o livre acesso à informação, formação e à cultura a todos os munícipes independentemente das suas idades, sexo, raça, níveis culturais e económicos, religião e opções políticas. A sua visão é contribuir para o pleno desenvolvimento da comunidade onde se insere promovendo valores humanos fundamentais e o exercício dos direitos humanos e de cidadania.

Como órgão dependente da CMS, a Biblioteca Municipal está dependente financeiramente da verba atribuída anualmente às Autarquias em Orçamento de Estado. Está, por isso, dotada de um baixo nível de autonomia para execução do seu Plano Anual de Atividades.

3.2.2 Caracterização da BMS : Produtos e Serviços

A BMS é uma estrutura que gere e coordena um serviço polinucleado (Núcleos de Amora e Corroios) com objetivos culturais, informativos, formativos e de lazer. Procura promover a utilização da informação, de bens culturais e do seu fundo documental.

Este sistema biblioteconómico central desdobra-se em dois outros subsistemas que constituem um ponto de acesso em diferentes localidades do concelho do Seixal, neste caso o Núcleo da Amora e o Núcleo de Corroios. Estes subsistemas são bibliotecas que pertencem ao Núcleo Central e são dotados de um fundo documental próprio, tal como de recursos humanos técnicos de BAD. As suas áreas de espaço útil são bastante inferiores às do Núcleo Central constituindo, no entanto, locais com bastante frequência e utilização por parte da população, por isso imprescindíveis tendo em conta a população que vive no concelho. Está, atualmente, prevista, e em curso, a realocação do espaço da Amora para umas novas instalações, mais centrais, na localidade das Paivas, em Amora, com equipamentos renovados e um maior espaço útil, o que representa uma grande aposta do órgão executivo da CMS na BMS como equipamento cultural e educativo relevante. Os três sistemas estão em constante articulação e contato tendo como fator barreira, unicamente, a distância física já que a base bibliográfica funciona em rede.

O acervo documental abrange as mais variadas áreas temáticas tentando ir ao encontro da satisfação das necessidades de informação de todos os munícipes mas, também, de todos os públicos externos ao concelho que visitam a biblioteca. Cumprindo a missão a que se propõe, é um serviço público que proporciona o livre acesso à informação, à formação e à cultura a toda a comunidade, e que possibilita o uso de equipamentos de tecnologias de informação e comunicação, a consulta de livros e periódicos, de documentos audiovisuais, multimédia e eletrónicos, e garante empréstimos domiciliários procurando, desta forma, dar resposta às necessidades de informação, cultura, lazer e educação de todos na sociedade, incluindo a comunidade migrante que encontrará nesta biblioteca um serviço exclusivo: o espaço intercultural que disponibiliza um fundo documental em 10 línguas nativas.

A BMS integra nos seus serviços vários espaços destinados a diferentes públicos e faixas etárias, tais como a sala de Leitura e Audiovisuais (público em geral); o Serviço

T.I.C (a partir dos 18 anos); o Espaço Jovem (14 aos 18 anos); o Espaço Júnior (4 aos 13 anos); a Ludoteca (3 aos 13 anos) e a Bebeteca (0 aos 3 anos). A prestação ao público integra, ainda, o Serviço de Empréstimos e o Serviço de Informação à Comunidade.

. Como objetivos, sustentados em normas nacionais e internacionais, para além dos já mencionados, a BMS visa possibilitar o uso de equipamentos de tecnologias de informação e comunicação, criar e promover atividades e iniciativas em várias literacias, cultura e lazer, promover ações de leitura e facultar competências para a qualificação e autoformação dos cidadãos numa perspetiva de integração e de bem-estar na sociedade. Estes deveres encontram-se declarados no Regulamento interno da BM (com a última atualização em 1999) que está disponível para consulta do público nos vários serviços da biblioteca, nos folhetos informativos e descritivos dos vários espaços existentes, no *site* online da biblioteca, bem como são fornecidos a cada utilizador no momento da sua inscrição como leitor.

A BMS tem um forte impacto na comunidade escolar no âmbito da Rede das Bibliotecas Escolares ao participar ativamente no apoio e orientação de 33 escolas da rede concelhia, junto com os respetivos professores bibliotecários.

Acompanhando a realidade atual, a Biblioteca Municipal quer sair fora de portas para o mundo e marcar presença na esfera digital, posicionando-se como uma referência a nível nacional.

3.2.3 Visão Sistémica

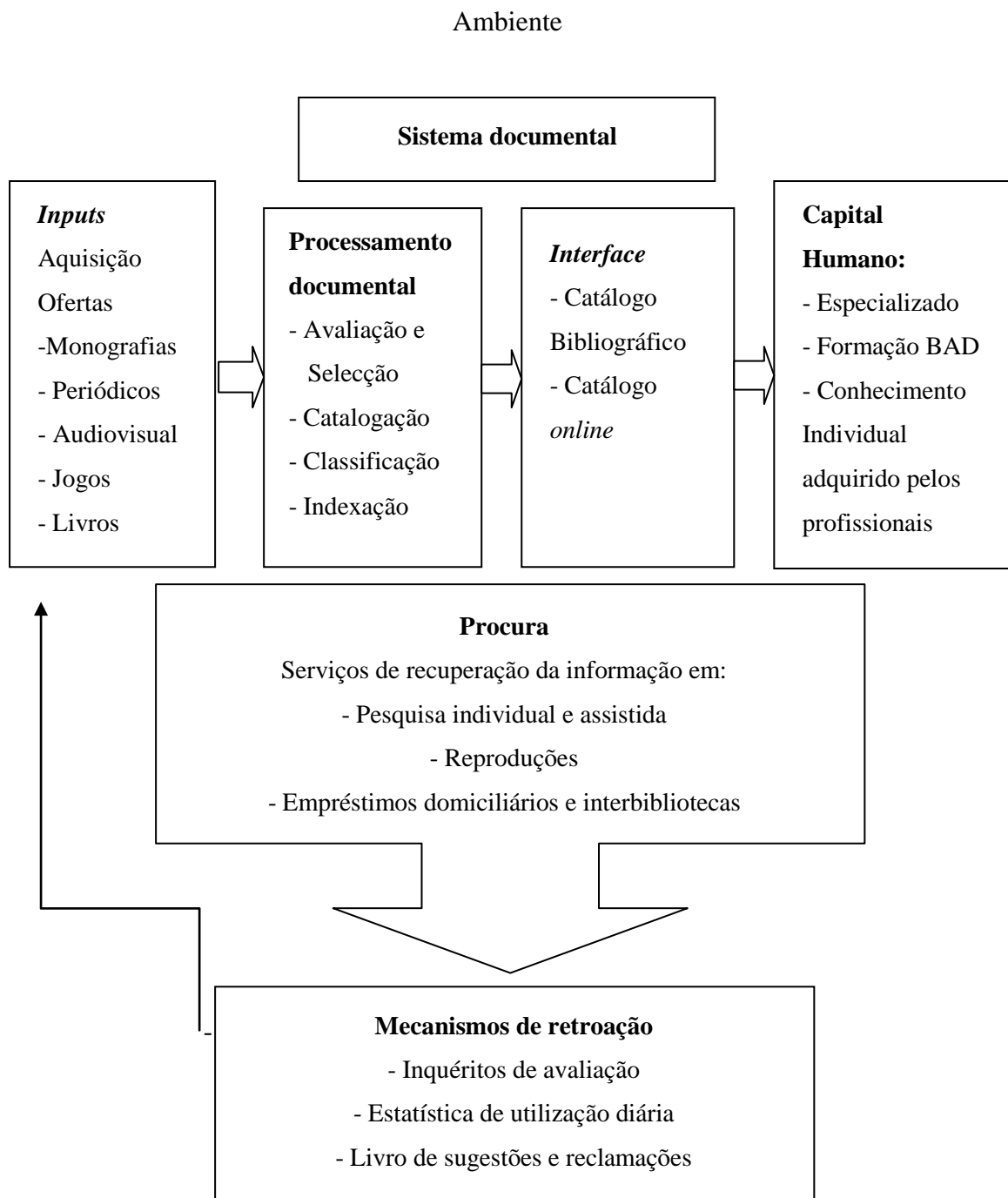


Fig. 7

3.2.3.1 Sistema Documental

A BMS utiliza o sistema de catalogação DOCBASE e a Classificação Decimal Universal (CDU). Possui um vasto acervo documental constituído por um total de 120.656 documentos, aproximadamente, que se distribuem em várias coleções de livros, cd áudio, vídeos, jogos, dvd e periódicos, nas mais variadas temáticas. A aquisição do fundo documental é maioritariamente por compra, no entanto tem no seu espólio um considerável número de documentos doados que após seleção ficam sujeitos, ou não, a integrar o fundo documental. O processamento documental é efetuado internamente por profissionais qualificados (BAD), equipa que é constituída por cerca de 5 elementos, sem atribuição de áreas temáticas a tratar, que trabalham todo o processo desde o início, ou seja, o procedimento de seleção das obras (quando ofertas), a catalogação, a classificação e a indexação. Como política de classificação e indexação é utilizada a CDU – Classificação Decimal Universal. O pré-processamento como a carimbagem, atribuição do n.º de registo e magnetização é efetuado por um assistente técnico com supervisão de um técnico de biblioteca.

O serviço interno que se ocupa do tratamento documental dos livros das bibliotecas escolares é o S.A.B.E. (Serviço de Apoio a Bibliotecas Escolares) cujo trabalho é desempenhado por um técnico com formação BAD que procede à catalogação de documentos também na DOCBASE, mas na base designada S.A.B.E.

O catálogo é disponibilizado em base bibliográfica local e *online* no site da biblioteca. Esta base permite realizar a pesquisa em diversos campos como Autor, Título, Sub-título, Assunto, Classificações, Coleções, Editores, ISBN, ISSN, Cotas, Depósito Legal, etc, e ainda no campo Expressão de Pesquisa da Pesquisa Booleana, usando palavras-chave. A recuperação da informação é eficiente e relevante.

As pesquisas podem ser, também, realizadas com o apoio de um técnico do serviço na sala de leitura. A maioria dos documentos está disponível em livre acesso neste espaço podendo ser fotocopiados nas condições previstas do Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos. Os documentos reservados são disponibilizados a pedido presencial.

A nível digital, o catálogo apresenta-se, também, com as facilidades de Pesquisa Simples e/ou Avançada, esta última apresentando as mesmas possibilidades de recuperação da DOCBASE.

A disponibilização dos materiais segue as normas regulamentares para o empréstimo presencial, domiciliário e interbibliotecas.

Em relação ao serviço de referência, o mesmo é prestado na sala de leitura por duas técnicas de biblioteca com formação BAD e traduz-se no apoio a pesquisas desde as mais simples às mais complexas, e à recuperação de informação específica.

A interface da base é bastante acessível e fácil de utilizar permitindo uma multiplicidade de conjugações de termos para recuperação de informação, para além dos acessos diretos disponibilizados na parte esquerda da página do programa. De acordo com os inquéritos de avaliação realizados anualmente, o utilizador consegue obter informação relevante e não demonstra ter dificuldade em adquiri-la.

Os mecanismos de retroação neste sistema biblioteconómico são os registos de estatística diária realizada por cada um dos serviços, a avaliação de satisfação do público e níveis de qualidade, por Inquérito Anual de Satisfação de cada um dos serviços. Existe, também, um livro de sugestões de aquisição de documentos e de reclamações localizado no balcão de empréstimos.

A importância da informação recolhida revela-se crucial pois o *feedback* fornecido pelos mecanismos de retroação implica mudanças nos *inputs*, no processamento documental, nos serviços e nos produtos. O conjunto destas sinergias dita a eficácia e eficiência do sistema, uma vez que todos estabelecem uma relação de interdependência. O que não estiver bem na procura tem que ser modificado na oferta, o que não estiver bem na oferta tem que ser adequado à procura. Para isso é necessário alterar os *inputs* para uma abordagem diferente.

3.2.3.2 Recursos Humanos

Em relação aos recursos humanos disponíveis a BMS integra, atualmente, a nível técnico-superior na respetiva carreira, 1 bibliotecária com formação superior de pós-graduação em Ciências Documentais a desempenhar funções de coordenação das vertentes públicas, 1 técnica licenciada na área da comunicação a desempenhar funções de informação de iniciativas aos diversos serviços de comunicação da CMS com o fim de serem posteriormente divulgados nos diversos canais, e 1 animadora sociocultural com licenciatura e funções nesta área.

Ainda não inseridas na carreira técnico-superior correspondente, a BMS possui 1 bibliotecária com formação superior de Mestrado em Ciências da Documentação e da Informação, em Biblioteconomia, e com licenciatura em Comunicação e Cultura, 1 animadora sociocultural com licenciatura, e 1 técnica de BAD com licenciatura em antropologia.

A restante equipa é constituída por 1 assistente técnica de BAD na coordenação dos Serviços Técnicos e por 30 profissionais assistentes técnicos de BAD que se distribuem pelos núcleos do Seixal, Amora e Corroios. Os Serviços Técnicos que realizam todo o trabalho interno de processamento documental integram 5 assistentes técnicos de BAD, estando os restantes elementos distribuídos nas vertentes de atendimento público.

No que respeita aos elementos qualificados mas não posicionados na respetiva carreira técnica superior, estes representam uma mais-valia para a Instituição que usufrui dos seus conhecimentos e das suas competências especializadas para a melhoria do serviço onde se inserem. Para o profissional representa, em oposto, algum descontentamento por não estar integrado na categoria meritória. Não obstante, os constrangimentos financeiros atuais condicionarem as funções de cada profissional devido ao bloqueio na progressão das carreiras e, por conseguinte, nos objetivos formais que lhe são atribuídos pela Instituição, o reconhecimento da qualidade do trabalho dos profissionais é evidente pelos utilizadores deste equipamento, aferidos por inquérito anual de satisfação, revelando um bom desempenho da missão da biblioteca.

3.2.3.3 Ambiente organizacional

Enquanto sistema aberto inserido numa Instituição a BMS apresenta-se influenciada por determinados fatores cujo ambiente importa analisar.

Tal como defende McDonald, *“No business operates in a vacuum; it has an environment which not only contains all its existing and potential customers and its competitors, but many factors outside its control”*. (McDonald, 2011: 17). De acordo com este autor as mudanças no ambiente podem ser causadas pelas necessidades dos consumidores, modas, tecnologias, legislação, enquadramento social, fatores económicos, etc..

No caso da BMS este sistema biblioteconómico caracteriza-se por receber utilizadores diversificados tanto na faixa etária, como nas habilitações literárias e académicas conferindo diferentes exigências e especificidades na informação solicitada. Esta pode ter um grau mais técnico ou genérico, mais académico, ou, de cariz científico e de investigação, acolhendo não só utilizadores da comunidade onde se insere, como externos de outros concelhos e localidades. As diversas características da população no concelho refletem-se no público frequentador, que se enquadra desde as classes sociais mais carenciadas, com baixas competências de informação, às mais altas, com um nível de literacia elevado. Este quadro apresenta, assim, diferentes necessidades de uso e que vão desde o simples acesso à internet para consultas pessoais, à pesquisa de informação de referência.

A BMS rege-se por regulamentos internos aplicados aos diversos serviços que a integram, estando, por isso, salvaguardados os direitos e deveres quer dos utilizadores, quer dos funcionários. O mesmo se aplica aos materiais e documentos disponibilizados no que se refere à sua utilização e garantia de preservação das obras. Todos os regulamentos encontram-se em formato de papel junto dos respetivos serviços para consulta.

À semelhança de outras realidades no país a BMS tem-se deparado com cortes significativos em orçamento o que se reflete na aquisição de obras, de novos equipamentos, na valorização de mão-de-obra qualificada, na formação profissional e na gestão diária de consumíveis o que, invariavelmente, acaba por se refletir na visibilidade da organização perante os utilizadores, apesar dos esforços desenvolvidos para colmatar estes constrangimentos por parte dos funcionários. Se, por um lado, a instabilidade e a mobilidade dos cargos de chefia a que a função pública tem vindo a assistir causam algum desconforto e incertezas, a insegurança refletida em toda a estrutura associada à Reestruturação da Função Pública, que vem exigir cortes orçamentais vem, por outro, causar algum desequilíbrio em todo o sistema.

No caso particular do concelho do Seixal o número de habitantes, segundo dados estatísticos de 2011¹⁰, é de 158.269, o que determina que a biblioteca municipal se enquadre no tipo BM3¹¹, de acordo com as normas da DGLAB.

¹⁰ Diagnóstico Social do Concelho do Seixal, 2011, Câmara Municipal do Seixal. Disponível em http://www.cm-seixal.pt/NR/rdonlyres/FCB4BF48-89A9-4E60-AB09-CB79B9BC9444/8112/Diagnostico_Social_Seixal_2013.pdf

Estas bibliotecas devem ter nos seus quadros e posicionados na respetiva carreira um mínimo de 3 bibliotecários, com formação superior, 12 técnicos profissionais biblioteca, 1 assistente administrativo, e 10 especializados em outras áreas como engenharia informática, comunicação e cultura, relações públicas, educadoras, animadoras e (efetivamente) marketing.

Neste sentido, a BMS apresenta um défice de 2 bibliotecários qualificados nos quadros de carreira especializados, não cumprido com o estipulado pela DGLAB.

3.2.3.4 Meios de Auscultação e Avaliação

Em relação aos meios de auscultação a BMS tem como procedimento anual a realização de inquéritos¹² de avaliação e satisfação do utilizador. São distribuídos por cada serviço cerca de 50 inquéritos que visam avaliar o ambiente externo (acessos, localização, sinalética, etc.) e interno (ar, luz, conforto, ruído, acesso à informação, pesquisa na base, pertinência das coleções, etc.), bem como o grau de satisfação dos utilizadores em relação à prestação daquele serviço.

As questões são colocadas de forma direta sendo as respostas dadas por meio de seleção do parâmetro de avaliação de Bom ☒ | Razoável ☒ | Fraco ☒

Os dados destes inquéritos são seguidamente tratados e, posteriormente, elaborado um relatório final. Os resultados são, habitualmente, apresentados à equipa em reunião geral.

Em paralelo, por cada atividade e iniciativa educativa e/ou de animação realizada é fornecido um inquérito de avaliação distribuído pelos participantes, que dará origem a um relatório como forma de avaliar a sua relevância. Para além destes procedimentos são distribuídos folhetos, numa base diária, de estatística de ocupação de sala que abordam a faixa etária, a profissão, a freguesia a que pertence e qual o motivo

¹¹ As diretrizes da DGLAB – Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas, definem o tipo de biblioteca que é determinado em função do número habitantes do concelho. BM1 – até 20 000 habitantes; BM2 – entre 20 000 e 50 000 habitantes; BM3 – mais de 50 000 habitantes.

Disponível em:

<http://www.dglb.pt/sites/DGLB/Portugues/bibliotecasPublicas/documentacaoBibliotecas/Paginas/DocumentosapoioPDM.aspx>

¹² Anexo: Modelo de Inquérito de um dos Serviços

da visita, como forma de auscultar os interesses dos utilizadores. Após tratamento da informação os dados vão dar origem à produção de relatórios mensais de atividade.

3.2.3.5 Dados Estatísticos

Segundo dados do Relatório Anual de Atividades¹³, o final do ano de 2012 registou 28.621 leitores inscritos, correspondendo a um acréscimo de 1.365 novos leitores e a um aumento de 5,78%. No entanto, o número de frequentadores apresenta um valor estimado em 197.712, registando-se uma diminuição de 4,65% relativamente ao ano 2011. Em relação aos empréstimos domiciliários houve um decréscimo, comparado com o ano 2011, na ordem dos 5,98%, totalizando 66.016 registos. A utilização de documentos e recursos na biblioteca teve um aumento relevante ao registar 195.480 utilizações, o que corresponde a um aumento na ordem dos 18,90%.

Consideramos, portanto, que este decréscimo de frequentadores constitui um indicador preocupante que merece a nossa atenção e deverá estar sujeito a uma reavaliação de procedimentos no sentido de encetar melhorias para reverter esta situação.

No que respeita a eventos e projetos, destaca-se a feira *O Livro em Festa* com sucesso considerável durante os 16 dias em que decorreu, não havendo, no entanto, um registo do número de visitantes ou, até, uma estimativa que poderia ter sido experimentada através do desenvolvimento de uma estratégia *online* que permitisse auscultar as participações e potenciais interesses, uma vez que neste evento decorrem inúmeras iniciativas de promoção do livro e da leitura, ateliês, e tertúlias literárias.

O projeto *Dar de Volta* registou um número de doações de cerca de 34.326 manuais, dos quais 22.719 foram reutilizados e distribuídos pelas famílias participantes nesta iniciativa, cerca de 10.902 pessoas.

O projeto *Estação do Livro* contou, em 2012, com cerca de 90 atividades dinamizadas em 33 escolas da Rede de Bibliotecas Escolares do concelho.

O programa *Aprender numa Tarde* registou uma adesão total preenchendo as duas sessões anuais.

¹³ Relatório Anual de Atividades (2012: 181-183), Disponível em:

<http://www.cm-seixal.pt/sites/default/files/politica-orcamento/2012/relatorioanualatividades.pdf>

Em relação a iniciativas programadas no Calendário Anual de Atividades, o Serviço Educativo que desenvolve projetos de âmbito da educação teve como destaque as atividades desenvolvidas na Bebéteca ao longo do ano, que em 34 sessões contaram com a participação de 156 bebés. Na utilização livre do espaço e recursos existentes registou-se uma aderência de 788 bebés. Também os diversos ateliês nas várias literacias (auditiva, financeira, musical, didática, mediática, científica) e atividades lúdicas desenvolvidos pela sala Ludoteca registaram um total de 6.385 crianças participantes.

A Sala Júnior que desenvolve atividades de promoção do livro e da leitura para os mais novos teve, na Hora do Conto, uma afluência de 2005 visitantes.

No Espaço Jovem destaca-se o concurso de fotografia *Ideias com Luz* que recebeu trabalhos de nove escolas (16 grupos diferentes), o evento comemorativo do Halloween *Biblioteca By Night* que contou com a participação de 20 jovens (1 noite).

De salientar que de acordo com os dados dos censos de 2011 registaram-se cerca de 158.269 habitantes no concelho, dois quais 18% correspondem a utilizadores inscritos na biblioteca.

Constatamos que, em relação às iniciativas de destaque descritas acima, a taxa de afluência é total, uma vez que as inscrições disponíveis são preenchidas na totalidade numa base regular. Este indicador revela que os participantes aderem às iniciativas e querem usufruir dos serviços locais da biblioteca, o que indicia o seu reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. No entanto, os dados dos inquéritos de satisfação registam nas perguntas abertas que as inscrições são insuficientes por atividade e que a divulgação é ineficiente nos prazos e acesso.

3.2.3.6 Recursos Tecnológicos

A nível interno, o sistema possui servidores independentes com gestão autónoma. Os vários serviços externos funcionam em rede (intranet) em toda a estrutura da CMS.

No que respeita à base DOCBASE, e para problemas relacionados com o programa, a assistência é efetuada pela DID, empresa responsável pelo *Software*. A DOCBASE tem servidores próprios e independentes na instalação, à parte dos que sustentam a CMS.

A nível do sistema geral informático, o apoio é prestado por um elemento da Divisão de Informática da CMS, que se encontra em permanente ligação com a BMS. Existe, também, a possibilidade de solicitar intervenção através do HELPDESK, um programa em rede criado com o propósito de resolver casos mais urgentes *just in time*. O pedido entra no serviço internamente e o técnico efetua os procedimentos diretamente na Divisão de Informática de forma a resolver o problema.

A rede *Wireless* disponibilizada ao público em toda a biblioteca e núcleos é de acesso livre, bastando realizar um registo como forma de obter um *login* e *password*.

Em relação aos postos de acesso à internet que se encontram no Serviço T.I.C. foi tomada a opção, no início do ano 2012, de instalar o *Software* LINUX, retirando a Microsoft, como forma de reduzir os custos anuais da licença, uma vez que o *Software* LINUX é gratuito. No entanto, este revela-se um desespero para a maioria dos utilizadores, especialmente os que usam os equipamentos para trabalhos académicos. Este *software* apresenta lacunas e algumas fraquezas para o serviço que se revelam inconvenientes, sendo incompatível com alguns códigos da Microsoft, e que originam a desformatação de documentos, o não reconhecimento de alguns tipos de ficheiros como o .pdf, incompatibilidades na leitura e num grande número de outras funcionalidades que desagradam aos utilizadores, conforme constatado nos inquéritos de satisfação realizados anualmente. Este serviço dispõe de nove computadores com acesso livre à internet e utilização de *scanners*, e um computador com prioridade exclusiva para utilizadores invisuais devidamente equipado com o programa *JAWS*, que incorpora um sistema auditivo de comandos para utilizar o *software*, e uma impressora braille. Para além deste equipamento, existem dois computadores localizados em ambientes diferentes, um no espaço T.I.C. e outro na sala de leitura, unicamente com o propósito de dar acesso à base de dados bibliográfica *online* para pesquisas em autonomia. Os Serviços Júnior e Jovem possuem 5 computadores, respetivamente, com acesso livre à internet.

3.2.3.7 Caracterização dos Projetos e Iniciativas Relevantes

A BMS desenvolve ao longo do ano diversas iniciativas de promoção do livro e das literacias como são exemplo a mediática, a científica, a digital, a financeira e a sensorial estimulando funções cognitivas e de interpretação.

Alguns dos projetos, ou produtos, com maior visibilidade e impacto no Município são:

- a) *O Livro em Festa*: consiste numa Feira do Livro que se realiza anualmente em Abril no seguimento das comemorações do Dia Mundial do Livro, e que tem como complemento um conjunto de iniciativas educativas e culturais de promoção do livro e das leituras e das várias literacias. São, também, convidados escritores de literatura infantil e juvenil para encontros com os participantes, sessões de conto e ateliês, e estabelecidas parcerias com escolas para a deslocação de alunos a estas sessões. O local, ou distribuição, onde ocorre a iniciativa é no concelho, num recinto ao ar livre, à semelhança da Feira do Livro em Lisboa. Esta iniciativa acontece todos os anos em Abril.
- b) *Aprender Numa Tarde*: consiste numa ação de formação que permite adquirir competências em tecnologias de informação e comunicação e contribui para a promoção de aprendizagens em literacias digitais e de informação, combatendo a infoexclusão. Cada oficina, composta por 4 sessões que representam diferentes níveis e campos de aprendizagem digital (1- conceitos gerais de informática; 2- processamento de texto e formatação; 3- internet, pesquisa de informação, mensagens instantâneas e VoIP; 4- criação de contas de correio eletrónico) é ministrada em parceria com a Associação Rato-Adcc, uma Associação para a Divulgação Cultural e Científica, e decorre três vezes por ano, sempre aos sábados, sendo gratuita. Realiza-se ao longo do ano em três sessões (Março, Junho, Outubro).
- c) *Dar de Volta*: é um projeto que se baseia na solidariedade e rentabilização de recursos ao promover a reutilização de manuais escolares em rede. De junho a outubro a biblioteca destaca uma equipa exclusiva para proceder à receção, seleção e redistribuição de manuais escolares a todas as pessoas que o requeiram com a respetiva lista de livros adotados pela respetiva escola. O processo é totalmente gratuito e para o seu pleno funcionamento as pessoas que o solicitem devem entregar os manuais do ano letivo anterior e requisitar os do ano corrente. Obedece, no entanto, a alguns requisitos de seleção de manuais escolares para o seu bom funcionamento. Este projeto, em que a BMS foi pioneira no país, decorre durante todo o ano letivo atingindo o seu auge nos meses de junho a outubro.

- d) *Estação do Livro* – Caracteriza-se pela realização de itinerâncias por várias escolas da rede de bibliotecas escolares, com várias iniciativas em literacias e animação. É um projeto de cooperação interescolar de promoção e divulgação da leitura, com o apoio do Serviço de Apoio às Bibliotecas Escolares. Conta com um leque diversificado de atividades que engloba feiras do livro e outras atividades de animação de carácter educativo e cultural, que podem envolver a contratação externa. Os objetivos visam a promoção da cooperação e parcerias num projeto descentralizado que, com base na racionalização e otimização de recursos, consegue oferecer aos participantes um leque de atividades cada vez mais qualificado, numa perspetiva de promoção do livro e dos hábitos de leitura, e da implementação de valores morais e de cidadania.
- e) *BiblioDOMUS* é um serviço domiciliário de Apoio à Leitura direcionado para todos os munícipes com limitações de mobilidade permanentes ou temporárias, sendo efetuado por técnicas da biblioteca. A iniciativa tem como objetivos garantir às pessoas condicionadas por limitações de mobilidade, mesmo que sejam temporárias, a democratização da leitura, fornecer um serviço que se adapte às necessidades dos seus utentes no acesso à informação e uso da documentação, apoiar os direitos de cidadania, a valorização e o crescimento das pessoas e promover a inclusão social. Este serviço engloba a entrega e recolha dos livros e outros suportes, bem como a prestação de informação genérica solicitada para o dia-a-dia, em casa dos leitores.
- Para além destes destaques relevantes, acontecem ao longo do ano inúmeras outras iniciativas e atividades diárias de âmbito lúdico e de educativo.

A inexistência de um Plano de Comunicação e Marketing integrado da BMS inviabiliza a promoção e a divulgação destas iniciativas de uma forma eficaz e atempada, originando falhas na comunicação com o exterior que se refletem no desconhecimento das mesmas por parte do público ou na impossibilidade de comparência devido à informação tardia traduzindo-se na não utilização desse serviço. Em acréscimo, os materiais gráficos produzidos representam custos avultados para uma promoção ou divulgação que acaba por não produzir efeitos junto do público externo em virtude da disponibilização destes materiais acontecer no dia anterior ao evento, ou

mesmo, no próprio dia, fato que se deve a uma lacuna no *modus operandi* da BMS, ou seja à ausência de um plano estratégico.

3.2.3.8 Estratégias de Marketing

No caso particular da BMS o marketing em prática na divulgação de iniciativas, ou, na promoção de serviços e em projetos de literacia é quase inexistente. A estratégia baseia-se numa divulgação meramente informacional no *Site*¹⁴ próprio que apresenta duas ou três sugestões de leitura, a agenda de atividades a decorrer nos vários espaços, a divulgação de exposições e mostras bibliográficas, e a disponibilização do catálogo *online*. A introdução de conteúdos no *Site* é realizada por um assistente técnico da biblioteca que, após revisão e autorização dos conteúdos pela DPC, são de acesso aberto aos utilizadores.

A promoção externa é feita, maioritariamente, recorrendo a materiais gráficos impressos como são exemplo os cartazes A4 das várias iniciativas, os *flyers*, os mupis, e os folhetos de sala que são afixados nos núcleos e lojas do município. A informação chega ao público num prazo muito próximo ao da realização das iniciativas, que se deve em grande parte ao fato da inexistência de um plano de comunicação interno de forma a definir procedimentos e estratégias de marketing de serviços, e ao fato do processo de envio de informação para os devidos serviços em articulação não ser executado atempadamente, com prazo alargado para trabalharem os materiais promocionais.

Consideramos assim que a inexistência de um Plano de Comunicação e Marketing pode ser um fator determinante que influencia o decréscimo de frequentadores da BMS, e constitui um indicador que não deve ser ignorado.

3.2.3.9 Diagnóstico

De forma a estabelecerem-se objetivos é necessário realizar, primeiramente, um diagnóstico da situação verificando forças e fraquezas, medindo ameaças e oportunidades de forma a atuar sobre o que se considera ter de implementar.

¹⁴ Ver em <http://biblioteca.cm-seixal.pt/Paginas/PaginaInicial.aspx>

McDonald defende que “*Marketing objectives flow from the SWOT and should be fully compatible with the key issues identified in the SWOT.*” (McDonald, 2011: 454).

Através da experiência de campo percebemos que a divulgação no *Site* não é suficiente para abranger grandes camadas de potencial público. Em observação direta e por auscultação aos utilizadores face ao trabalho *in situ*, é notório que grande parte dos frequentadores não tem por hábito visitar o *Site* institucional para aceder a conteúdos informativos devido a este ser algo estático, a não estabelecer comunicação direta imediata com os interessados e a nem sempre possuir informação atualizada. Outra opinião revelada foi o fato de não receberem *Newsletters* assíduas por correio eletrónico pessoal como forma de anunciar as iniciativas e, assim, manter a comunicação numa base assídua e de continuidade informativa, estabelecendo uma relação de proximidade e de fidelização. A não utilização das redes sociais também se revela um fator determinante já que impossibilita interação imediata, a obtenção de respostas no momento e a possibilidade de seguir aquele perfil com alertas de novidades.

Esta constatação manifestada pelos utilizadores é recorrente nas várias iniciativas, desde o público infantil ao adulto.

No que respeita à promoção das iniciativas de destaque ou de projetos com maior visibilidade, para além da divulgação no *Site* próprio da biblioteca, é procedimento habitual o envio *de mailings* para os utilizadores constantes na base de dados, bem como, remeter a informação para a DPC para que, após revisão, realize a divulgação formal no *Site* Institucional da CMS e/ou o envio de convites por correio eletrónico. No entanto, existe, aqui, uma lacuna nos procedimentos internos no sentido da informação frequentemente chegar à DPC num prazo reduzido, inviabilizando a grande hipótese de sucesso no processo de promoção e divulgação antecipada. Este problema prende-se maioritariamente com motivos de organização de trabalho e cumprimento de uma estratégia, sendo ultrapassável se coordenado com eficácia e eficiência, e no seguimento de um plano de comunicação estratégico.

. Em entrevista informal com um profissional que trabalha no carregamento de conteúdos nos canais digitais institucionais, constatámos que em relação à BMS a rede social *Facebook* não está a ser usada, ou considerada, por não ter sido elaborada qualquer proposta ou estudo com o fim de verificar a usabilidade e utilidade desta ferramenta como canal promocional e de divulgação de produtos e serviços.

Não obstante, no panorama nacional, muitas são as bibliotecas públicas que aderiram a esta ferramenta como meio promotor e de interação com os seus utilizadores, tendo expressão significativa no país inteiro, sendo, por conseguinte, reconhecida como uma mais-valia para o posicionamento das bibliotecas na vanguarda da evolução tecnológica, na relação de proximidade com os seus utilizadores e na satisfação das suas necessidades de informação imediatas, sendo reconhecida como fiável e útil aceder.

Tendo em conta a variedade da programação de atividades que a BMS apresenta, cada mês poderia ter um destaque de uma iniciativa que poderia ser divulgado e promovido através dos canais digitais, muito mais abrangentes.

De acordo com McDonald, o diálogo e a interação com os consumidores, associados aos sistemas inteligentes (tecnologias), ajudam a ganhar a perceção e a direcionar para o que o público realmente precisa e procura. (McDonald, 2011: 17)

Neste sentido, consideramos importante realizar uma análise da situação atual da BMS, medindo forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, tendo em vista a possibilidade de desenvolver um plano de comunicação estratégico de marketing e uso das redes sociais. No quadro seguinte (*Cf.* Fig. 8) apresentamos a matriz SWOT para a BMS depois de efetuada a análise sistémica aos seus ambientes.

3.2 Análise SWOT

Fatores Internos	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos internos especializados e motivados com visão da importância da comunicação e marketing na promoção dos serviços da BM; - Visão de gestão consciente da necessidade e eficácia da constituição e valorização de uma equipa qualificada pluridisciplinar; - Sensibilização para a necessidade de captação e fidelização dos utilizadores, razão da existência da biblioteca e do investimento feito pela CMS. - Reconhecimento da internet como uma importante ferramenta estratégica de promoção que influencia o grau de sucesso atingido e a atingir pela mesma. - O atendimento personalizado e a relação profissional <i>versus</i> utilizador com peso reconhecido na projeção da imagem da BM; - A valorização dos recursos humanos que revela ser um fator determinante para o sucesso no que se refere à aprovação das linhas de orientação estratégicas propostas pelos bibliotecários; 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de uma gestão integrada de marketing e de um plano estratégico em cooperação e articulação com o DPC e DCI; - Insuficientes canais de distribuição - Dependência integral dos técnicos especializados dos vários serviços da CM para divulgação e promoção de produtos e serviços da BM; - Falta de dinamização do <i>site</i> da biblioteca, de inovação e de divulgação da programação com antecipação.

Fig 8 – Matriz SWOT

Fatores Externos	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Canais digitais gratuitos na implementação de uma estratégia de marketing social e digital; - Realizar estudos de utilizadores através de inquéritos ou níveis de utilização de forma a reconhecer perfis e necessidades; - Ampla divulgação e repercussão; - Orientação dos produtos e serviços para o segmento dos turistas, residentes estrangeiros e potenciais utilizadores; - Gradual adesão à disciplina de Marketing nos cursos Universitários, de especialização em Biblioteconomia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de políticas de marketing e orientação da DGLAB - As bibliotecas concorrentes com amplo acesso via internet - O fácil e rápido acesso que a internet possibilita

Fig 8 – Matriz SWOT

Esta análise permite verificar que existem recursos e competências internas para desenvolver um plano estratégico de comunicação e marketing desta natureza, em articulação com o GPC e a DCI e enquadrado na visão da Câmara Municipal.

A adoção de estratégias para a comunicação e interação com os utilizadores beneficiaria da experiência de ‘campo’ que o bibliotecário tem do ambiente, dos seus utilizadores e, por conseguinte, das suas necessidades de informação. Por outro lado, a constituição de uma equipa coesa e específica para desenvolver este plano iria permitir um trabalho eficaz, contínuo, assíduo e personalizado que é, precisamente, o que as redes digitais pressupõem.

As linhas de intervenção baseiam-se, portanto, no aproveitamento desses recursos humanos e no uso eficaz dos canais digitais e das redes sociais, para a construção de um modelo de relevância para a biblioteca municipal com vista a posicioná-la no panorama nacional como instituição de referência, não só no âmbito físico, como no digital.

CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS DADOS

Tendo em consideração os objetivos da pesquisa e do estudo em si, apresenta-se seguidamente a análise dos dados qualitativos e quantitativos. Enquanto os primeiros serão interpretados e explanados recorrendo a uma abordagem à informação relevante obtida pela experiência ‘de campo’, e resultante de características suscetíveis de serem medidas, os segundos serão apresentados baseados em relatórios estatísticos e sob a forma de gráficos para melhor perceção, comparação e valoração da informação.

4.1 Dados qualitativos

Numa fase inicial, e como primeira impressão da realidade organizacional, irá proceder-se à análise e observação dos produtos de comunicação e divulgação selecionados para a avaliação, neste caso, o *Site* institucional, as Redes Sociais, *Newsletters* e convites eletrónicos. De igual modo, procurará analisar-se a visibilidade da Instituição e o seu ambiente organizacional. O objetivo é chegar a uma conclusão de modo a definir aspetos e melhorias a desenvolver.

4.1.1 Canais digitais utilizados

A promoção e divulgação através da utilização de técnicas de comunicação tem o objetivo de dar a conhecer a existência dos serviços e de motivar o utilizador a consumir e a desfrutar dos mesmos, fidelizando-os e, com isso, conquistando o seu reconhecimento. Neste sentido, torna-se essencial realizar a avaliação sob determinados parâmetros decorrentes de procedimentos em uso.

A aplicação *Twitter* é utilizada pela CMS como canal institucional de comunicação imediata. Apresenta a atividade diária do que está a acontecer no concelho, com notícias de âmbito geral, fotografias e *Twitts* de vários eventos culturais e desportivos que agregam vários serviços da CMS. A responsabilidade de gestão está sob o domínio da DPC. (cf. fig.9). Este canal regista, à data da pesquisa (22 fevereiro 2015), cerca de 5.156 *Twitts* e 2.275 seguidores.

Através desta rede, que permite receber e enviar mensagens imediatas limitadas a um máximo de 140 caracteres, a CMS tem a possibilidade de saber que utilizadores

têm interesse em seguir toda a atividade a decorrer, no que se interessam particularmente, quais as suas necessidades reais, as suas opiniões, estabelecendo uma relação recíproca de proximidade com o cidadão. De igual modo, possibilita utilizar um canal que produz informação com acesso e disponibilização imediata para divulgação de notícias e encetar proximidade com o cidadão. Representa, deste modo, um importante instrumento de comunicação e de retroação.

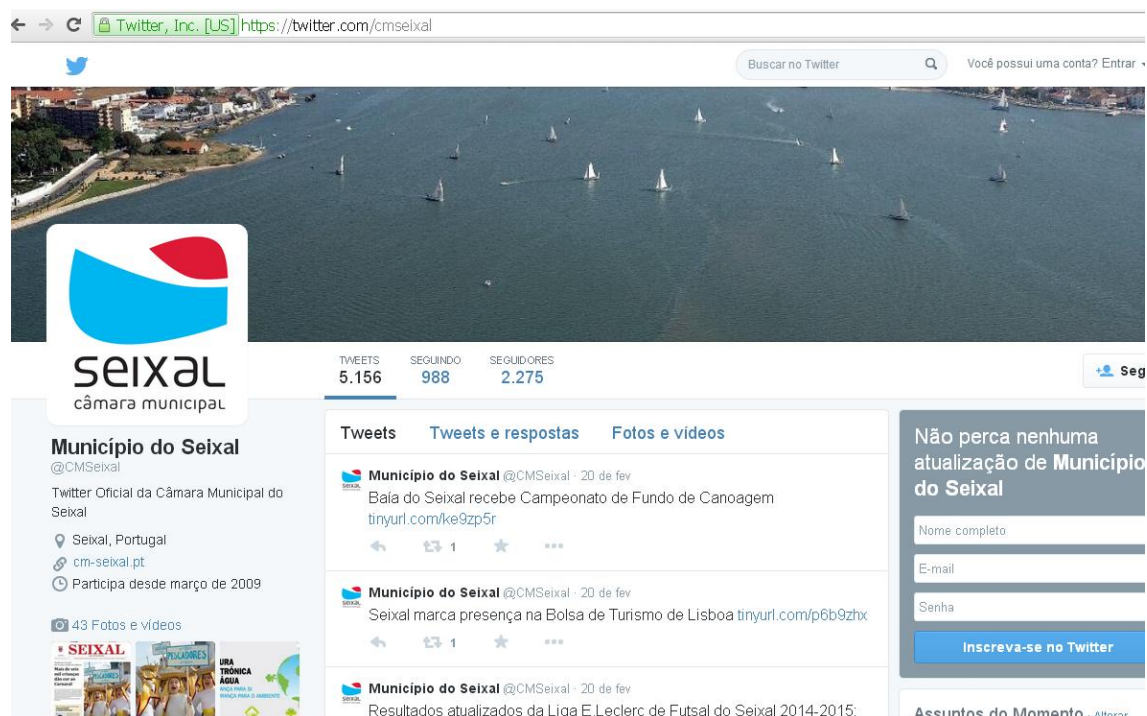


Fig. 9 – Printscreen (22.02.2015) <https://twitter.com/cmseixal>

Repare-se no comentário de um utilizador no canal twitter (cf. fig.10) que refere “o site deveria estar mais orientado para aquilo que as pessoas querem ver/consultar: livros, atividades, concursos, serviços, etc.”

Nesta afirmação podem obter-se valiosas informações sobre o utilizador em questão. Contudo, e no que se refere particularmente à BMS como objeto de estudo deste trabalho, pode extrair-se que este utilizador:

- utiliza o Site e o Twitter (faz análise ao site através do Twitter);
- tem necessidade de ver e consultar livros em catálogo online, bem como possíveis sugestões de leitura (quer ter maior interação, maior personalização);
- tem necessidade de conhecer as atividades a decorrer, a agenda e os serviços que se disponibilizam e de que pode usufruir (quer ter maior proximidade);

- não consulta ou conhece o *site* da BMS, ou não está satisfeito com a informação nele apresentada.



Fig.10 – Printscreen (04.02.2015) <https://twitter.com/CMSeixal/status/562919025274261505>

Esta constatação pode indiciar que o *Site* da CMS não representa um canal suficiente, de comunicação eficaz e abrangente para a promoção e divulgação de produtos e serviços da BM. Por outro lado, pode querer anunciar que a utilização complementar assídua e contínua das redes *Twitter* e *Facebook* poderão constituir uma mais-valia ao direcionar o utilizador para esse serviço e estabelecer um maior grau de proximidade, personalização de interesses e inclusão entre os utilizadores e potenciais, procurando maximizar o impacto da BMS junto da população.

Ainda no que diz respeito a este *Twitt*, a resposta facultada à observação do utilizador poderia ter sido muito mais específica e inclusiva se fosse produzida por um profissional da biblioteca numa perspetiva de resposta de referência à necessidade verificada, como, por exemplo, ter-se informado o *link* direto do site da biblioteca, dar uma ou duas sugestões de novas aquisições de leitura, ou convidar a visitar a biblioteca para uma iniciativa próxima em destaque, a realizar na data respetiva.

Estas sugestões representam algumas possibilidades de comunicação mais assertiva e direcionada a potenciais utilizadores, e que podem ser facultadas se

orientadas por uma visão de marketing de serviços e no seguimento um plano estratégico de comunicação da BMS.

A representação neste recurso digital ocorre numa base pontual por ocasião de algumas iniciativas de destaque, mas não numa perspetiva contínua, assídua e/ou diária.

Num outro exemplo, a informação sobre a exposição '*Mensagens de Amor, quem as não tem?*' foi divulgada no *Twitter* no dia 10 fevereiro. Decorridos 12 dias, (cf. fig. 11) esta comunicação não obteve *feedback* dos seguidores. Não se verificou comunicação nos dois sentidos (emissor e recetor) que é a base interativa imediata que estrutura e prevê esta rede. Com uma abordagem estratégica de marketing focada na BMS como marca, este *Twitt* poderia ter outra repercussão, interação e abrangência ao direcionar-se de forma mais assertiva para os seus leitores e utilizadores, mas, também, para os potenciais a captar. A comunicação poderia estabelecer uma maior proximidade com os interessados em visitar esta exposição e proporcionar um auscultar das expetativas.



Fig. 11 – Printscreen (22.02.2015) https://twitter.com/CMSeixal/with_replies

Um último apontamento em relação a esta rede social que regista uma média de 5 novos seguidores por dia a manifestar interesse e a aderir à página do *Twitter* da CMS. Este acréscimo revela-se muito positivo e um indicador de que as redes sociais são utilizadas e consideradas úteis para aceder à informação e comunicar, o que se traduz na

fidelização dos utilizadores, pois o ato de se tornar seguidor revela o interesse em estar presente diariamente, bem como em estar informado acerca das novidades.

O *Flickr* é uma aplicação não interativa utilizada pela Câmara Municipal como repositório historial de partilha de objetos digitais que englobam eventos musicais, culturais, desportivos e de várias iniciativas de diferentes departamentos municipais que acontecem ao longo do ano, tal como iniciativas educativas e lúdicas que se realizam na biblioteca municipal e nas escolas da rede. A gestão é totalmente feita pela DPC (cf. fig.12). No álbum ‘equipamentos municipais’ surgem fotografias do edifício da biblioteca e do espaço interior incorporadas num *mix* conjunto de objetos digitais de outros equipamentos municipais.

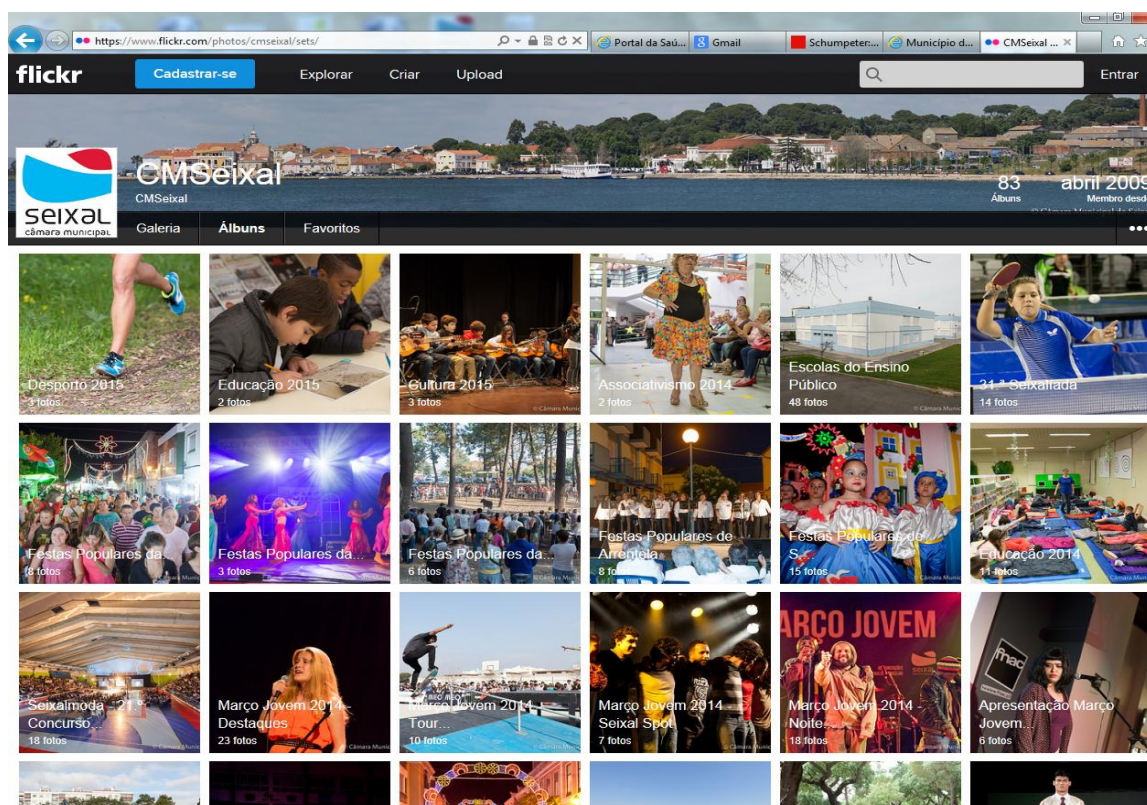


Fig.12 – Printscreen (04.02.2015) <https://www.flickr.com/photos/cmseixal/sets/>

O *feedback* dos utilizadores é verificado através do registo das visualizações nos diversos objetos digitais que fornece dados estatísticos dos interesses e do uso deste canal digital. Existem alguns álbuns criados com um nome específico direcionado para determinada iniciativa, no entanto, verifica-se que nenhum consta com o nome da BMS de forma a integrar e reunir as suas iniciativas e destaques.

As fotografias com o registo dos eventos estão inseridas em álbuns com o nome *Cultura 2014* (cf. fig.13), que agregam iniciativas que vão desde concertos de música, teatro, desporto, pintura urbana, festas populares, etc. das várias Divisões e Gabinetes.

A título de exemplo, apresenta-se a iniciativa *O Livro Em Festa* que é organizada e gerida na íntegra pela BMS, através do S.A.B.E., num trabalho em articulação com as escolas, escritores e animadores, contudo, não há qualquer referência nos objetos digitais, constantes no *Flickr*, que faça menção ou destaque a esta iniciativa como sendo produzida pela BMS. A ausência desta informação origina a que a promoção da biblioteca e dos seus serviços seja quase ineficaz, pois não há qualquer referência que a nomeie, inviabilizando a sua visibilidade e reconhecimento pelo público exterior. Por outro lado, este evento poderia beneficiar da promoção e divulgação no *Facebook* com a vantagem da personalização de conteúdos e no *Twitter* com a interação instantânea e *Twitts* do público aderente à iniciativa.

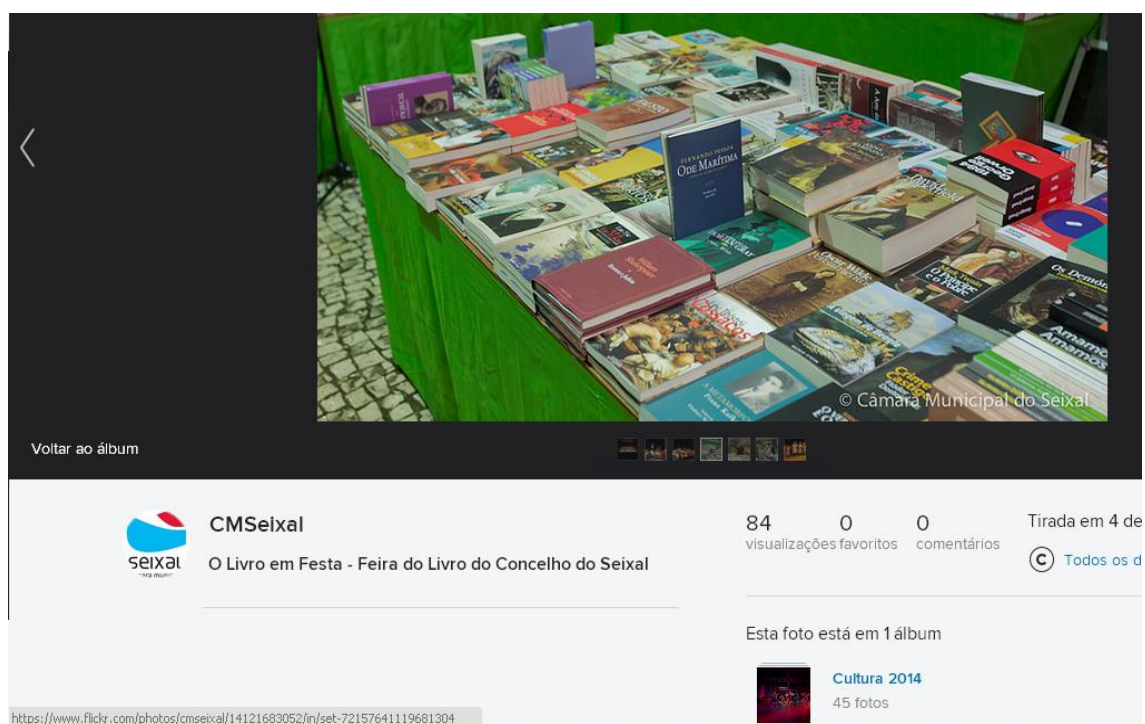


Fig.13 – Printscreen (04.02.2015)

<https://www.flickr.com/photos/cmseixal/14121683052/in/album-72157641119681304/>

Com base nos exemplos demonstrados, depreende-se que uma parceria estruturada com a DPC e a DCI para a promoção e divulgação de serviços e produtos da BMS, numa base de gestão contínua, poderia revelar-se numa boa aposta e estratégia futura, pois uma alteração deste procedimento de comunicação poderia repercutir-se

positivamente na imagem da BMS, de forma a atingir um maior reconhecimento e fidelização por parte do público externo, futuramente.

O *Youtube* é utilizado pela CMS para a promoção do concelho, de eventos musicais, culturais e de iniciativas diversas. A criação de vídeos e gestão são totalmente feitos pelo Gabinete de Imprensa e Multimédia e pela Divisão Produção de Conteúdos. (cf. fig.14). Uma das iniciativas que a BMS desenvolve e que tem divulgação anual no *Youtube* é a edição de *O Livro em Festa*, Feira do Livro.



Fig.14 - Printscreen (04.02.2015) <https://www.youtube.com/watch?v=aJ02L7Qv7tE>

4.1.2 Visibilidade da BMS

Segundo Kotler e Keller,

“As marcas identificam a origem ou o fabricante de um produto(...)”;

“As marcas podem sinalizar determinado nível de qualidade (...)” (2006: 269).

A BMS utiliza, presentemente, um único canal de comunicação digital direto: o *Site* institucional, que faculta o acesso ao catálogo *online* e à agenda com a programação

das iniciativas a decorrer naquele trimestre. Apresenta, contudo, um carácter meramente informacional, sem qualquer estratégia de marketing ou comunicação na promoção de serviços e iniciativas para o público externo (*cf.* fig.15). A interação do público é fraca, intervindo somente em situações pontuais na rubrica ‘*Diz que disse*’ para tecer algum comentário quando participa em alguma iniciativa, não havendo, contudo, comunicação constante ou assídua. Revela ainda fraca adesão nesta rubrica uma vez que os comentários (cerca 3 ou 4) remontam ao ano passado (2014).

No que respeita à calendarização, a mesma é feita e anunciada numa base trimestral.

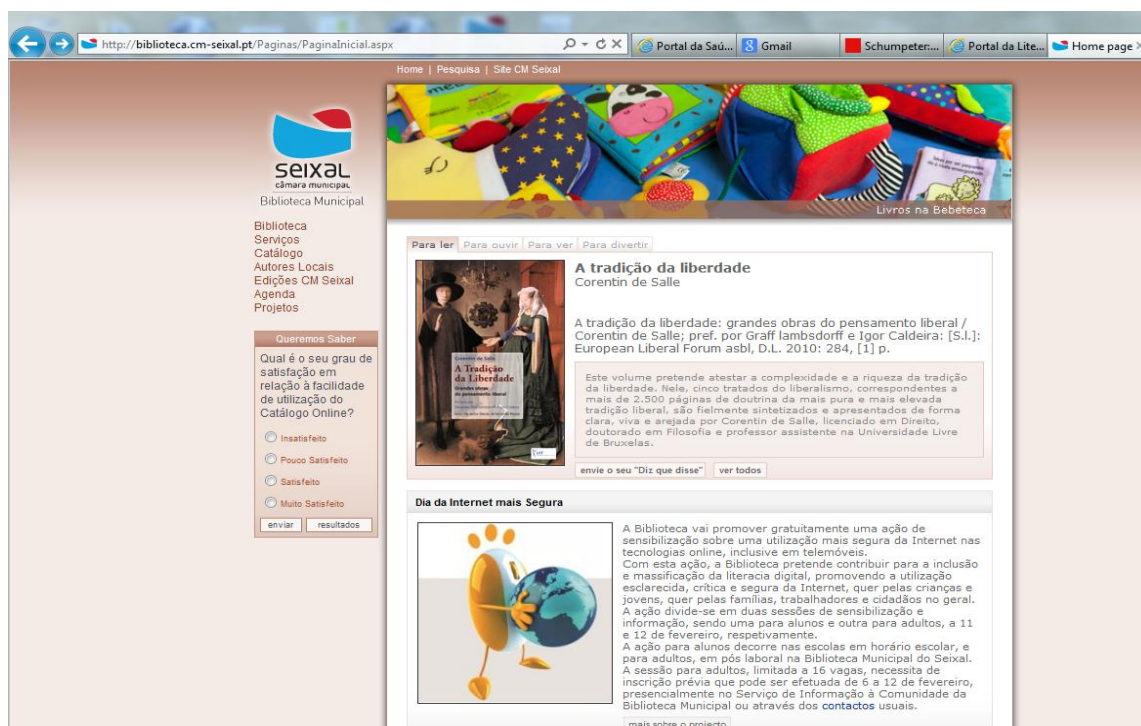


Fig.15 –Printscreen (04.02.2015) <http://biblioteca.cm-seixal.pt/Paginas/Biblioteca.aspx>

Os *mailings* são utilizados unicamente em iniciativas pontuais como Apresentações de Livros ou divulgação de exposições.

Em relação aos meios de auscultação por inquérito estes apresentam algumas lacunas no que se refere às questões colocadas aos utilizadores. Não foi possível aferir dados quantitativos com vista a estudar os utilizadores na forma como acedem aos conteúdos de programação da biblioteca e em que meios ou canais, devido à ausência desse parâmetro nos inquéritos de satisfação anuais da BM, o que representa uma fraqueza que, em nosso entender, deverá ser corrigida por constituir um indicador de extrema importância na comunicação externa. No entanto, a biblioteca está fortemente

associada à marca da CMS que regista grande utilização no acesso à informação em canais digitais. Por outro lado, os dados registados de acesso ao catálogo *online* permitem verificar uma adesão substancial quer nos pedidos de reserva de documentos, quer nas consultas de materiais, o que revela uma relação de proximidade com os utilizadores no uso destes canais.

A adesão da CMS aos canais digitais como forma de comunicação com a população e para promoção do concelho através do *Site* institucional, *Newsletters*, *Facebook*, *Youtube*, *Twitter* e *Flickr*, tem revelado ser uma aposta de sucesso e com grande receptividade por parte dos cidadãos na forma de interagir, facilitando a proximidade com os órgãos de gestão autárquica na resolução dos seus problemas e questões.

Por outro lado, a BMS desempenha, desde sempre, um papel relevante junto das bibliotecas escolares da rede, através do SABE, ao facultar um suporte ativo e contínuo no tratamento documental de cada BE, bem como à gestão das iniciativas e atividades educativas ao longo do ano letivo, em parceria com a DGLAB e RBE. Este trabalho assíduo traduz uma grande visibilidade no município junto da comunidade escolar, dos pais e famílias, que se reflete, por consequência, na imagem de marca da CMS e da própria BMS.

As iniciativas de destaque da BMS são promovidas maioritariamente através de materiais gráficos impressos como cartazes, *mupis*, folhetos, *flyers* e envio de correio eletrónico para os leitores quando acontecem encontros com escritores. Existem, contudo, outras atividades de destaque que não são convenientemente divulgadas, com antecipação e, por isso, tendem a não produzir o efeito de captação de público desejado. A nível interno, temos consciência de que o sucesso das iniciativas em termos de público assistente está em muito interligado com a comunicação eficaz e atempada, pelo que reconhecemos que são necessárias medidas planificadas de melhoria neste âmbito.

Tendo em conta que o público da BMS é bastante diversificado nas faixas etárias, qualificações e interesses torna-se importante chegar a todas estas camadas nas diversas formas de comunicação que adotam e seguem, acompanhando a evolução social e tecnológica.

Tal como referido anteriormente, consideramos que a visibilidade da BMS iria beneficiar em muito se as iniciativas e serviços fossem promovidos nos diversos canais

digitais com uma explícita associação ao seu nome, à sua marca, que, obviamente, nunca deixaria de estar associado à tutela, a CMS.

4.1.3 Divulgação de Informação

Neste campo, a falta de uma política de comunicação estratégica que desenhe objetivos com prazos a cumprir é, atualmente, um ponto fraco. A informação tem que ser produzida e consolidada com prazos definidos, criteriosamente, de forma a sair atempadamente para o exterior.

A BMS tem no Serviço TIC nove postos de acesso à internet disponíveis para o público, que registam uma ocupação diária de 11 horas consecutivas, ou seja, durante todo o horário de abertura ao público. Estes recursos tecnológicos poderiam ser usados para promover e divulgar iniciativas de destaque programando-os para, durante os períodos inatividade dos computadores, transmitir a informação no ecrã monitor.

O sistema *Wireless* também poderia ser usado neste sentido aquando do login dos utilizadores, na página *interface*.

Outro problema é o fato de não haver uma equipa coesa que mantenha o *Site* da BMS atualizado numa base contínua e de, por vezes, se verificar informação já desatualizada na página. Faltam, igualmente, produtos e serviços personalizados como alertas para o correio eletrónico dos leitores sobre novidades.

Finalmente, como já constatado, o fato da total ausência de um perfil na rede social *Facebook*, da falta de comunicação no *Twitter* numa base contínua, e da utilização do *Flickr* sem a marca BMS constituem um entrave à ampla divulgação de informação, ao reconhecimento e à promoção dos serviços.

De salientar, ainda, que o volume de trabalho que a DCI e a DPC têm diariamente com a responsabilidade de gerir toda a comunicação institucional da CMS obriga estes serviços a priorizar notícias e a fazer cedências que podem delegar para segundo plano o trabalho realizado na BMS em virtude do volume de notícias a divulgar e da disponibilidade dos profissionais especializados destacados nesta área.

O fato da BMS ter nos seus quadros profissionais qualificados na área das Ciências da Cultura, Comunicação e Marketing, nas Ciências Documentais e na Gestão Cultural constitui um ponto forte e uma grande oportunidade para o desenvolvimento de trabalho interno que promova e divulgue os serviços e produtos disponibilizados ao

público, contribuindo para a afirmação do papel importante que estas organizações desempenham na sociedade no livre acesso ao conhecimento, à educação e à cultura. Cria-se, igualmente, um maior reconhecimento e valorização por parte dos munícipes, ao se tornarem cidadãos mais conhecedores do trabalho desenvolvido e dos serviços ao seu dispor, vantagem só possível através da proximidade que esta nova perspetiva e estratégia de comunicação mais inclusiva, assídua e direcionada pode proporcionar.

4.2 Dados quantitativos

4.2.1 Dados do Relatório de Atividades

Com base nos dados do relatório anual da BMS de 2014¹⁵ foi possível analisar, comparar e obter informação valiosa e reveladora do serviço público prestado aos utilizadores, bem como, dos níveis de frequência e utilização.

No final do ano 2014 registou-se um total de inscritos na BMS de 30.921 o que representa um acréscimo de 1052 novos leitores em comparação com o ano de 2013. De acordo com os dados estatísticos o número de frequentadores apresenta um valor estimado de 144.730, sendo que o número de utilizadores efetivos registou um total de 108.868. Em relação aos empréstimos domiciliários o valor contabilizado foi de 54.392 sendo que a utilização de documentos e recursos somou um total de 173.688.

No que respeita à divulgação informativa e documental, a BMS teve patentes 7 exposições e 12 mostras no âmbito de efemérides importantes ao longo do ano 2014.

À semelhança dos anos anteriores, os eventos e projetos desenvolvidos de maior destaque consistiram na realização da 9ª edição da iniciativa *O Livro em Festa - Feira do Livro*, que decorreu durante 23 dias, na continuação do projeto *Dar de Volta*, troca de manuais escolares, nas sessões de sensibilização de *Internet Segura* dinamizadas pelo Centro de Competências - TIC da ESE/IPS e nas ações de formação Aprender Numa Tarde, um programa de atribuição de competências em Tecnologias de Informação e Comunicação. No âmbito da rubrica *Autores da Nossa Terra* realizaram-se 4 sessões de apresentação de livros/obras de autor, bem como uma *Tertúlia Literária* no âmbito das

¹⁵ Ver http://www.cm-seixal.pt/sites/default/files/politica-orcamento/2014/relatorio_atividades_2014.pdf

comemorações dos 40 anos do 25 abril. O projeto *Estação do livro*, cujas atividades foram dinamizadas pelas técnicas qualificadas da BM seguindo uma gestão de otimização de recursos internos, facultou atividades de promoção do livro e da leitura a mais de 2000 alunos. Para além destes projetos destaque a BMS desenvolveu o seu trabalho nos diversos serviços que a compõem tendo registado na Bebeteca uma afluência de cerca de 2.611 utilizadores, na Ludoteca cerca de 6.688, no Espaço Júnior um total de 1.910 visitantes da comunidade escolar para a iniciativa Hora do Conto e um total de 1.047 visitantes/público em geral. O Espaço Jovem teve como destaque três iniciativas em parcerias com as escolas, para além das atividades diárias disponíveis ao público. O Serviço de Apoio às Bibliotecas Escolares desenvolveu o seu trabalho junto das 33 escolas que constituem a Rede Concelhia de Bibliotecas Escolares tendo, no seguimento do apoio técnico e de formação, realizado 9 reuniões plenárias e duas Jornadas de Cooperação Bibliotecária.

O relatório de atividades 2014 revela, ainda, que no que respeita à promoção e divulgação de produtos e serviços desenvolveram-se *“tarefas inerentes através da gestão do plano de comunicação¹⁶, da elaboração de conteúdos para materiais gráficos, de matérias para divulgação nos meios de comunicação e a alimentação do site, e da atualização e manutenção do blogue do Grupo de Trabalho de Leitura Pública da AMRS”*.

No que respeita à utilização dos vários serviços da BMS os resultados apurados revelam que o número de utilizadores reais sofreu um decréscimo, tal como os documentos e recursos utilizados, se comparados com o ano de 2013, sendo que o número de utilizadores teve um decréscimo de 16,2% e o número de documentos e recursos utilizados cerca de menos 15,4%, o que representa cerca de menos 848 utilizadores e menos 1.381 documentos e recursos utilizados durante o ano de 2014.

	Ano de 2013	Ano de 2014	% Diferencial
Utilizadores	7 915	7 067	- 16,2%
Documentos e recursos	8 430	7 049	- 15,4%

¹⁶ Um exemplo do Plano de Comunicação da BM será apresentado na página 85 deste capítulo.

Também, relativamente ao empréstimo domiciliário houve um decréscimo de 6,49% em comparação com o ano de 2013.

A Ludoteca/Bebeteca apresentou um decréscimo no número de utilizadores na ordem dos 4,69%. Por outro lado, o número de documentos e recursos utilizados aumentou 27,17% relativamente ao ano anterior.

	Ano de 2013	Ano de 2014	% Diferencial
Utilizadores	8 216	7 831	- 4,69%
Documentos e recursos	20 214	25 707	27,17%

O espaço júnior registou uma diminuição no número de utilizadores na ordem dos 28,1%, tal como no número de documentos e recursos utilizados que diminuiu 52,69%, tendo, no entanto, a Hora do Conto registado um aumento na ordem dos 13,44%.

	Ano de 2013	Ano de 2014	% Diferencial
Utilizadores	3 927	2 824	- 28,1%
Documentos e recursos	12 842	6 075	- 52,69%
Hora do Conto	2 590	2 938	13,44%

Comparativamente com o ano de 2013, o espaço jovem continua a ter uma diminuição no número de utilizadores, na ordem dos 17,66%. Também o número de documentos e recursos utilizados diminuiu 14,3% em 2014.

	Ano de 2013	Ano de 2014	% Diferencial
Utilizadores	5 016	4 130	- 17,66%
Documentos e recursos	4 167	3 571	- 14,3%

A unidade funcional da informática, registou um mínimo decréscimo no seu número de utilizadores de cerca de 1% no ano de 2014.

	Ano de 2013	Ano de 2014	% Diferencial
Sector de Informática	6 796	6 727	- 1%

A Câmara Municipal do Seixal disponibiliza ao público em geral o acesso à internet via *wireless*. O ano de 2014 apresentou um aumento do nº de utilizadores e registos da rede *wireless*, na ordem dos 6,64%.

	Ano de 2013	Ano de 2014	% Diferencial
Rede wireless	2 335	2 490	6,64%

Em Relação ao projeto BiblioDomus, durante o ano de 2014 efetuaram-se 6 visitas domiciliárias abrangendo quatro utentes inscritos.

Este projeto continua a necessitar de uma maior divulgação, para que possa funcionar em pleno, visto que o problema da dificuldade da deslocação dos técnicos a casa dos leitores está ultrapassado com o acesso a viatura municipal em modo de autocondução.

O gráfico seguinte (cf. fig.16) apresenta uma relação global comparativa do ano de 2013 e 2014, das diferentes áreas funcionais da BMS, onde se verifica um decréscimo no número de utilizadores em todos os serviços. O motivo poderá prender-se com fatores de promoção dos serviços e uma deficiente divulgação, mas também, com o fator inovação na prestação dos mesmos.

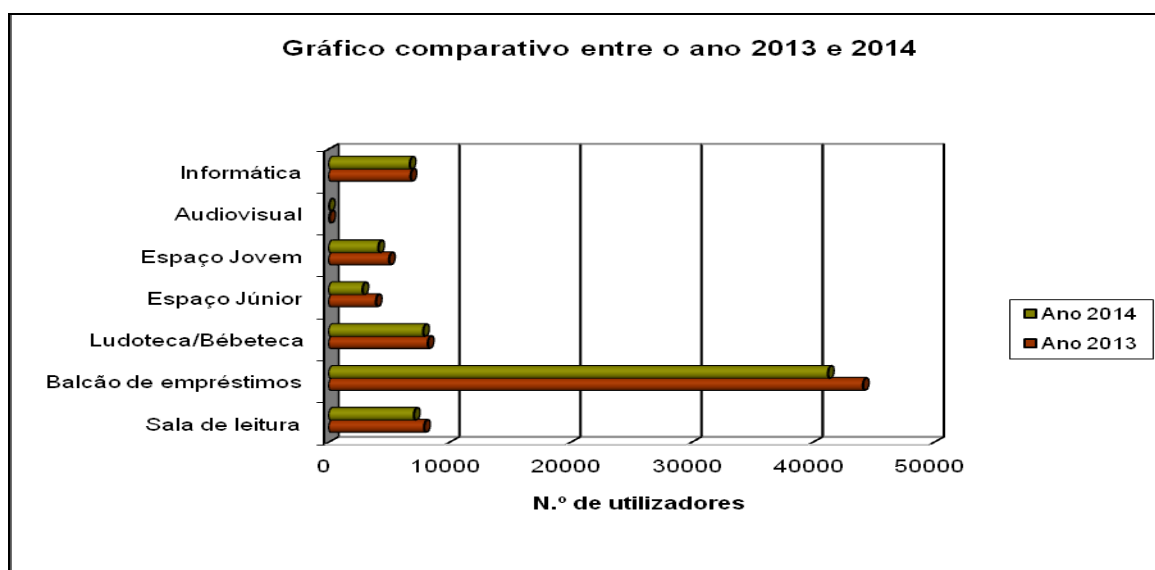


Fig.16 – Gráfico comparativo de resultados e frequência de utilizadores 2013 - 2014

A BMS realiza, ainda, Inquéritos de Satisfação anuais, destinados aos utilizadores, sobre os diversos serviços facultados ao público no sentido de aferir o seu grau de satisfação e cumprimento das suas necessidades, o qual se encontra dividido em 3 secções:

1. Perfil do utilizador
2. Avaliação global dos serviços relativamente ao equipamento, instalações e funcionamento

3. Avaliação do atendimento público prestado nos diferentes serviços

Nos campos onde foi solicitado que indicassem os pontos fortes, os utilizadores referiram, na grande maioria, o atendimento público, o espaço físico e a oferta de iniciativas, sendo que as fraquezas incidiram em aspetos de equipamento informático (sistema operativo Linux), nos dias de fecho (2^{as} feiras e mês de agosto), na climatização deficiente, na iluminação e na ausência de cafetaria.

Em suma os resultados dos inquéritos apuraram que a qualidade do atendimento público e da oferta cultural da BM é muito satisfatória, uma vez que ultrapassa largamente o grau de satisfação estabelecido como parâmetro para cumprimento do Objetivo Operacional 4 (80%), no âmbito do SIADAP 1¹⁷. Não obstante, o fato do número de utilizadores ter vindo a diminuir desde o ano 2013 não deve ser de todo ignorado, mas sim considerado como um indicador de que existe a necessidade de refletir sobre o que poderá estar a causar este decréscimo, de forma a reajustar novos procedimentos e direcionar novos objetivos e estratégias de ação e gestão.

No nosso entender, existe uma ameaça que se prende com o fato de não existir nenhuma questão nestes inquéritos de avaliação que permita aferir sobre o parâmetro da comunicação e divulgação de produtos e serviços para com os utilizadores. A questão da avaliação e auscultação sobre como a informação é captada pelos utilizadores, como têm acesso à mesma, em que meios, como gostariam de a receber, se utilizam o *site* da biblioteca e com que frequência o fazem é crucial nos inquéritos formais de satisfação, pois constitui a única forma de receber respostas e de aferir e responder às necessidades dos utilizadores. As estratégias de comunicação associadas à evolução tecnológica, e impulsionadas pelas novas formas de difundir informação, constituem a premissa que permite fortalecer o elo de reconhecimento e proximidade com os utilizadores, tornando-os parte integrante da organização que existe por eles e para eles.

Um outro aspeto a ter em conta é o modelo atual que constitui o Plano de Comunicação da BMS (*cf.* fig.17). Através de uma rápida análise percebe-se, de imediato, que este plano poderá ser melhorado no que respeita ao estabelecimento de estratégias ou datas para a elaboração de conteúdos, bem como datas para o circuito de entrega, de revisão e de aprovação nos serviços de comunicação da CMS, bem como

¹⁷ Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública.

nas datas para a divulgação e promoção para o público em geral. Estes fatores são decisivos pois irão determinar o sucesso da estratégia de comunicação e a diferença entre fazer chegar a informação atempadamente aos consumidores tornando-os conhecedores das iniciativas e parte integrante da organização, o seu *core*, e fornecendo-lhes a capacidade da tomada de decisão de participarem nas mesmas. O que sucede atualmente, não raras vezes, é que a informação por não ser divulgada atempadamente por falta de estratégias de planeamento, organização e comunicação no serviço de promoção de eventos da BMS, o que revela ser um indicador que pode estar na origem da fraca adesão de público em determinadas iniciativas e a um descontentamento do mesmo, manifestado frequentemente de forma verbal nos serviços, precisamente por não haver divulgação ou promoção atempada.

(cf. fig.17) Exemplo do modelo do Plano de Comunicação atual para a promoção e divulgação de produtos e serviços da BMS em Suporte Papel.

Atividades	Data (dia-mês)	Público-alvo	Suporte (outdoor, master, mupi, cartaz, brochura, folheto, volante, convite, anúncio, newsletter, materiais de representação, sinalética, outros)	Quantid ades	Distribuição
Programa de Iniciativas - Bebeteca, Ludoteca, Espaço Júnior, Espaço Jovem	Jan	Público em geral	A definir		Biblioteca Municipal, Equipamentos municipais
Folheto informativo sobre a biblioteca	Jan	Público em geral	A definir		Biblioteca Municipal, núcleos BM
Exposição Subterrâneos da Liberdade	Final Jan	Público em geral	A definir		Biblioteca Municipal, Núcleos da BM e Equipamentos municipais
Visita à Biblioteca Municipal		Público em geral	A definir		Biblioteca Municipal, núcleos BM, movimento associativo, comunidade escolar
Aprender numa Tarde	Mar, Jun, Out	Público em geral	A definir		Biblioteca Municipal, núcleos BM, equipamentos municipais
As Cidades Invisíveis	Fev	Comunidade Educativa	A definir		Biblioteca Municipal, núcleos BM, escolas
			A definir		
	Maio				
Matiné de Carnaval	14-Fev	Famílias com crianças dos 4 aos 12 anos	A definir		Biblioteca Municipal, Núcleos da BM e Equipamentos municipais

O Livro em Festa	Mar	Público em geral	A definir		Biblioteca Municipal, núcleos BM, equipamentos municipais, escolas, movimento associativo, mailing list
Dar de Volta	Mai	Público em geral	A definir		Biblioteca Municipal, Equipamentos municipais, escolas, movimento associativo
Uma noite na Biblioteca	Mai	Crianças dos 8 aos 11 anos	A definir		Biblioteca Municipal, núcleos BM, equipamentos municipais
					entrega aos participantes
Mercado das Histórias	Jun	Crianças	A definir		Biblioteca Municipal, nucleos BM, equipamentos municipais
Estação do Livro	Nov	Comunidade Educativa	A definir		Biblioteca Municipal, núcleos BM, escolas, equipamentos municipais
					escolas
					mailing list
Conversas com a Escrita (3 edições)	a definir	Público em geral			Biblioteca Municipal, Núcleos BM, equipamentos municipais
Autores da nossa terra (4 edições)	a definir	Público em geral	A definir		Biblioteca Municipal, núcleos BM, equipamentos municipais

No que se refere à BMS, o circuito atual não obedece a um plano de execução com datas pré-definidas para distribuição da informação e comunicação, salvo a informação que segue para a divulgação na Agenda (bimestral) e Boletim que estipula um prazo para envio. Assim, no que respeita às iniciativas a decorrer, os conteúdos respetivos são produzidos em data subjetiva, determinada pelo profissional que desempenha a função de produção de conteúdos na BMS, que, seguidamente, os irá enviar para a DPC para revisão e aprovação. Por conseguinte, após aprovação, os mesmos seguirão noutra data para a DDPG a solicitar os materiais gráficos e para a DCI para proceder à divulgação noutros suportes de comunicação. A ausência de datas pré-definidas no circuito de produção de informação da BMS revela ser um ponto fraco no processo de promoção e divulgação e que se reflete nos *timings release* da informação para o público, chegando a ser noticiado 1 ou 2 dias antes dos eventos. Ou seja, não há qualquer promoção ou divulgação eficaz e eficiente, com a agravante dos custos inerentes na produção de materiais gráficos que, algumas vezes, não chegam sequer a ser expostos ao público por serem de distribuição nas escolas do concelho ou lojas do município e o evento se realizar nesse mesmo dia da expedição. O resultado manifesta-se no tempo e trabalho desperdiçado, sobretudo por parte da DDPG, e nos gastos de consumíveis e custos da produção de materiais gráficos que não originarão qualquer benefício ou criação de valor à Instituição, simplesmente, porque não cumpriram a sua missão: promoção e divulgação de produtos e serviços da BMS.

Em relação à informação para divulgação na Agenda Municipal *online*, referente a atividades que acontecem diariamente na BMS, o envio é realizado atempadamente pois a data de envio dos mesmos para a Agenda obriga a que sejam rececionados um mês antes na DCI, que gere outros suportes de comunicação que incluem o site CMS, o Boletim Municipal, o circuito de tv, o ecrã digital, a *wiki* (notícias) e as redes sociais.

4.3 Aspetos a melhorar e/ou a desenvolver

A análise e interpretação dos dados permitem identificar o problema e verificar os seguintes aspetos a melhorar e/ou a criar:

- Inclusão da marca da BMS nas iniciativas divulgadas pontualmente nas redes sociais (*Twitter* e *Flickr*);

- Constituição de uma equipa coesa que trabalhe numa nova estratégia de marketing e comunicação;
- Construção de um plano de comunicação e marketing social nas redes digitais;
- Promoção contínua da imagem da BMS para o exterior através dos canais de distribuição de informação digitais já existentes na CMS, como o *Twitter* e *Flickr*;
- Participação ativa da equipa da BMS em articulação com a DPC e a DCI na produção de conteúdos nas redes sociais;
- Criação de um perfil da BMS no *Facebook* assegurando a sua gestão permanente;
- Atualização da informação no *Site* da BMS numa base assídua;
- Maior articulação com o DPC e DCI na revisão de conteúdos e divulgação atempada;
- Valorização dos recursos humanos especializados da BMS, quer pela requalificação na carreira e categoria correspondente, quer na participação ativa nos objetivos da organização;
- Introdução de um novo procedimento de alertas automáticos para o correio eletrónico dos leitores sobre novas aquisições de documentos;
- Envio de *Newsletters* periódicas;
- Programação dos computadores do serviço ao público das TIC no sentido de transmitir informação e a promoção de iniciativas no ecrã monitor *interface* de acesso ao público;
- Aumentar a visibilidade da BMS através da sua imagem de marca e do estabelecimento de uma relação de proximidade com os utilizadores nos canais digitais;
- Reestruturar os Inquéritos de Avaliação com vista a estudar os utilizadores na forma como têm conhecimento das iniciativas, como acedem aos conteúdos da programação da biblioteca, à promoção de iniciativas e em que meios/canais;
- Estabelecer novos mecanismos de interação com os utilizadores, através de uma comunicação participativa e contínua, fidelizando-os e, com isso, trazendo-os para o espaço físico da biblioteca.

CAPÍTULO 5

IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Um plano de marketing consiste numa sequência lógica e numa série de atividades com vista ao estabelecimento de objetivos e à formulação de uma estratégia para atingi-los. É composto por objetivos e metas e estabelece as ações necessárias para concretizar o que é proposto.

Segundo Kotler o planeamento define-se como,

“A systematic process of forecasting the future business environment and deciding on the most appropriate goals, objectives and positions for best exploiting that environment” (Kotler et. al, 2012).

A elaboração de um plano de marketing,

“Provides clear and unambiguous statement [of intent] about the strategies and actions that will be implemented, by whom, when and with what [anticipated/required] outcomes” (Kotler et. al, 2012).

Mas porque se torna necessário um plano de marketing?

De acordo com McDonald, a resposta recai sobre os desafios da evolução social, nas novas formas de comunicar e ter acesso à informação, na complexidade e competitividade que os canais digitais e as redes sociais representam, na velocidade tecnológica, na necessidade de identificar fontes com vantagens competitivas, de criar especificidades e assegurar relações consistentes e de proximidade com os utilizadores, ou, consumidores (McDonald, 2011: 477).

Segundo este autor,

“A strategic plan is a plan which covers a period beyond the next fiscal year. Usually this is for between three and five years”. (McDonald, 2011: 31).

O presente plano tem como objetivos principais aumentar os níveis de utilização dos serviços da BMS, ampliar a divulgação e a promoção dos seus produtos e serviços através das redes digitais, estabelecer uma relação de confiança e compromisso através de uma comunicação estratégica e direcionada com o fim de criar valor, reconhecimento e proximidade junto do seu público e potenciais utilizadores. Pressupõe uma

auscultação contínua e melhoria de procedimentos adequados através da avaliação da sua eficácia e eficiência.

Tal como sugere McDonald sobre o que deve ser um excelente plano estratégico de marketing,

“A strategic marketing plan should be a clear and simple summary of key market trends, key target segments, the value required by each of them, how we intend to create superior value (to competitors), with a clear prioritization of marketing objectives and strategies, together with the financial consequences” (2011: xvi).

Este mesmo autor diz que há uma diferença essencial que distingue o que são os objetivos do plano de marketing, de entre o que são as estratégias de marketing, cujo reconhecimento estabelece o sucesso ou o fracasso na implementação de um projeto desta natureza. Assim, os objetivos de marketing são o que se quer atingir, enquanto as estratégias de marketing são como se pretende atingir esse rol de objetivos. (McDonald, 2011: 454).

No seguimento do desenvolvimento e implementação dum projeto desta natureza, importa definir as etapas com vista à construção do plano estratégico, consistente e contínuo, que posicione a BMS num patamar de reconhecimento e fidelização não só no ambiente físico, como no digital.

Assim, como estrutura e orientação de trabalho serão determinadas as seguintes etapas:

1. Identificação do problema e fins a atingir: Identificar as necessidades e propor metas complementares à disponibilização de informação e promoção.
2. Avaliação ou Diagnóstico: Através da análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats*)
3. Definição dos objetivos: Definição dos objetivos a atingir e respetivo planeamento com vista a aumentar os níveis de utilização da biblioteca, o seu reconhecimento e a rentabilização de recursos.
4. Definição das normas ou estratégias: Definir a política de comunicação, estruturar um plano estratégico. Definir quais as melhores plataformas que podem ajudar a cumprir essa missão, ou objetivo.

5. Política de procedimentos: Formalização de ações de acordo com a política global de comunicação e de divulgação da CMS e enquadrada na sua missão, em articulação com os respetivos serviços da DPC e DCI.
6. Meios: Definir quais os canais digitais a utilizar e dinamizar o que já existe, mediante a definição de uma estratégia que permita alcançar os objetivos propostos e que se aplique, ou adeque, à visão da CMS.
7. Grupo de projeto: Definição da equipa integral que seleciona e disponibiliza conteúdos, monitoriza, interage, avalia a informação.
8. Recursos humanos e financeiros: Definição da equipa interna da BMS
9. Implementação: Apresentação das atividades desenvolvidas no projeto
10. Monitorização: Definição do circuito, dos parâmetros e da equipa responsável.
11. Avaliação e Gestão da Qualidade: Definição das plataformas, ferramentas e parâmetros.

5.1 A Estratégia de Marketing e Comunicação da BMS

Na sequência do analisado anteriormente, o desenvolvimento de uma estratégia de marketing digital e a construção de um plano exigem a constituição de uma equipa de profissionais coesa destacada para o efeito, tendo por base uma continuidade participativa e não meramente informativa e estática, sob pena de perder as suas qualidades de interação social e de se transformar num canal que promove ocasionalmente eventos e serviços. O sucesso dos *Media* sociais depende dos conteúdos relevantes, da consistência da atividade e do envolvimento e participação ativa dos utilizadores, captando-os. Pressupõe, igualmente, a definição de um plano de procedimentos estratégicos.

As ações deverão ser direcionadas aos segmentos-alvo que, no caso da BMS, são os seus utilizadores tais como estudantes, investigadores, professores, profissionais em exercício, pais, avôs, bem como os novos segmentos de mercado que representam os turistas estrangeiros e os potenciais utilizadores a captar.

Como defende McDonald, para o plano estratégico, e após uma auscultação do ambiente externo, aferidas as forças e desenvolvidas as respostas apropriadas, deverão ser envolvidos no processo todos os níveis de gestão dessa Instituição ou Serviço, desde

a sua elaboração até à entrega ou disponibilização do produto ou serviço ao consumidor, tal como representado na figura 18 (McDonald, 2011: 34).

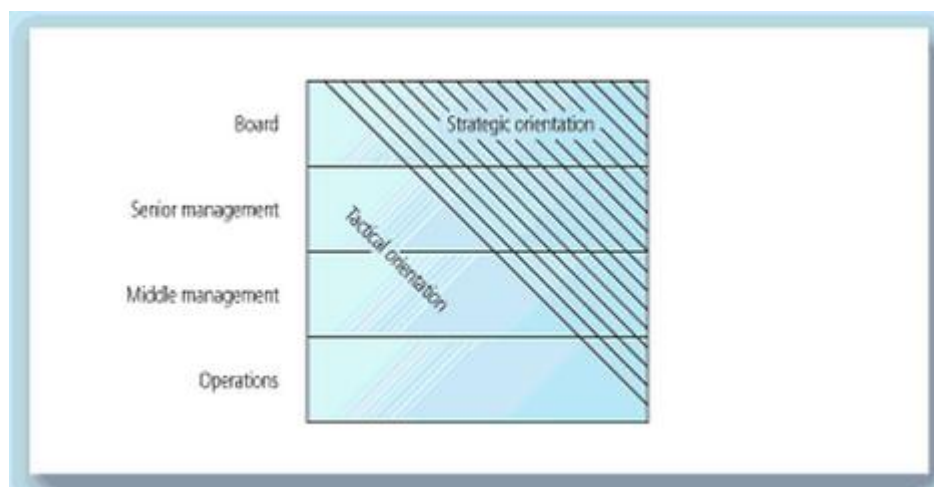


Fig.18 – Printscreen (05.04.2015) Marketing Plans: How to prepare them, how to use them.

A estratégia deve começar pela própria equipa, envolvê-la nessa mesma estratégia, estabelecer de que forma é que o marketing está orientado, de que forma a equipa está e é informada, ter conhecimento das atividades, a forma como deverá agir e dar respostas, e como podem todos, continuamente, promover a biblioteca. Tal como visto anteriormente é crucial conter a definição dos objetivos tendo em conta o que queremos ser enquanto biblioteca, o que queremos atrair. Se temos capacidade e se temos uma rede de acessos que o permite. A segmentação surge com base no alvo que queremos atrair e qual a prioridade, que neste caso reflete a necessidade da biblioteca querer estar no centro da vida do utilizador na busca de informação e satisfação das suas necessidades, sendo reconhecida como uma mais-valia. Neste sentido, o objetivo consiste em marcar um posicionamento cuja imagem de marca para a diferenciação recai na forma de acesso ao conhecimento nos mais variados formatos acompanhando a evolução sociológica e as novas formas comunicacionais e de acesso à informação, garantindo sempre a importância e o valor inestimável do espaço físico da biblioteca como núcleo de contato, inclusão, cidadania e proximidade humana na busca e acesso a informação relevante.

A comunicação desempenha uma estratégia crucial, uma vez que estabelece o elo de ligação com o exterior e o sucesso na captação da mensagem que se quer passar sobre os distintos benefícios dos serviços e produtos oferecidos pela BMS, destacando-a pela qualidade da oferta de uma vasta carteira de literacias a custo zero e pela

proximidade com o utilizador quer no espaço físico quer na esfera virtual na missão de acesso à cultura e informação. Neste sentido, pretende-se, desenhar uma estratégia de comunicação que para além da língua portuguesa contemple a língua inglesa como forma de inclusão de todos os utilizadores que a BMS possui atualmente.

Esta estratégia de informação com base na interação com o público e focada em toda a oferta cultural e iniciativas disponibilizadas ajudará a consolidar a imagem de marca da BMS, fortalecendo-a e valorizando-a junto dos seus utilizadores, pois nada melhor que estes para falarem com os bibliotecários e fornecerem reações sobre a performance dos produtos e serviços, informação necessária para a avaliação do nível de qualidade dos serviços prestados e para a melhoria dos mesmos.

Tal como afirma McDonald,

“In the end, marketing planning success comes from an endless willingness to learn and to adapt the system to your people and your own circumstances.”

(2011: 464).

Para McDonald não se trata, apenas, de atingir um número quantitativo de objetivos que se traduzam em atingir uma variedade de alvos (por produto/serviço), mas sim, também, em atingir objetivos qualitativos que incluem itens mais difíceis de medir como as relações interpessoais, a fidelidade e a retenção de utilizadores (2011: 293).

O plano de comunicação visa, desta forma, atingir objetivos que se prendem com a promoção e divulgação de serviços, o reconhecimento e a consciencialização da mais-valia que constituem os serviços da BMS e os seus profissionais especializados, e a alteração de comportamentos ao gerar necessidades e razões para que esse produto ou serviço seja essencial aos seus utilizadores, bem como recomendá-lo a potenciais consumidores.

Deste modo, o modelo que se sugere para planeamento e construção do plano estratégico de marketing, adaptado da obra de McDonald, apresenta a seguinte estrutura:

Plano estratégico - *output* do processo

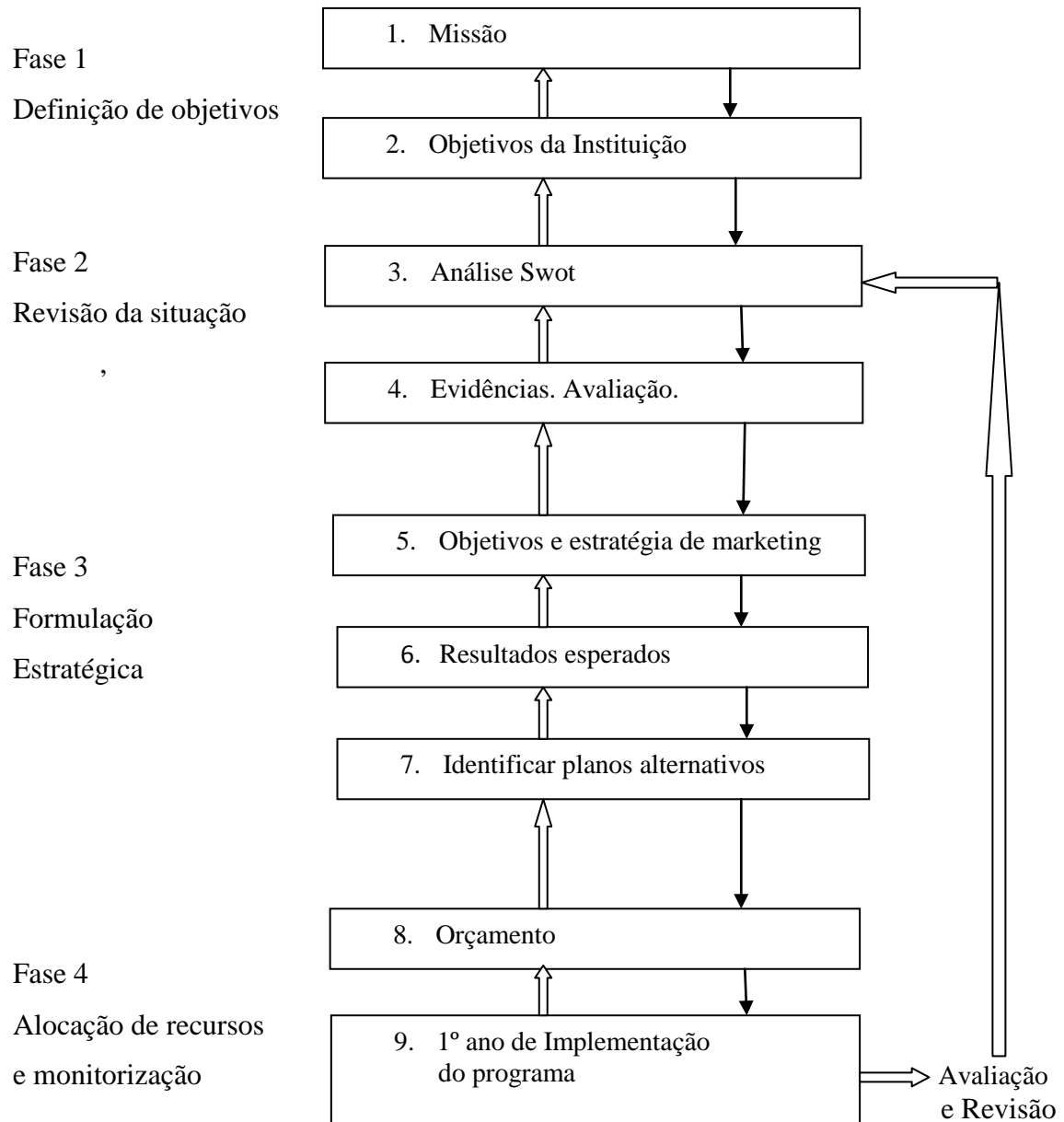


Fig. 19 - Plano estratégico - *output* do processo (McDonald, 2011: 49, 483)

5.2 Objetivos

A atividade do marketing bibliotecário tem o propósito de tomar decisões e levar a cabo ações que conduzam ao atingir dos objetivos da biblioteca.

De acordo com McDonald,

“Marketing objectives should be quantifiable and measurable for performance-monitoring purposes; avoid directional terms such as ‘improve’, ‘increase’, ‘expand’, etc. There will be a hierarchy of marketing objectives down through the organization. Try to set priorities for your chosen marketing objectives”.

(2011: 454).

No seguimento do proposto, os objetivos principais centram-se na promoção da BMS, na divulgação da informação, no encetar proximidade, na partilha e interação com os utilizadores nos canais digitais sociais. Pretende identificar e satisfazer as necessidades de informação dos utilizadores e fazer a divulgação da existência dos recursos, dos serviços facultados e, até, da própria biblioteca entre a comunidade, através da utilização de meios eficazes e da utilização de estratégias adequadas de marketing, possibilitando comunicar e difundir de modo mais eficaz e abrangente a informação a que os utilizadores podem aceder, com o objetivo de aumentar os níveis de utilização da biblioteca e a rentabilização de recursos.

O principal fim a atingir é, portanto, o de complementar o serviço público local da biblioteca municipal, e a divulgação em suporte de papel, com os canais digitais, nomeadamente, as redes sociais, com o fim de promover serviços e de estar cada vez mais acessível, de forma rápida e eficaz, com os seus potenciais utilizadores correspondendo às suas necessidades específicas de informação. Consequentemente, posicionar a biblioteca como uma referência de qualidade e utilidade, de forma a obter o merecido reconhecimento e acompanhar a evolução social. Visa, neste sentido, o aumento da frequência dos utilizadores, da credibilidade, da visibilidade e reconhecimento num mercado muito particular, bem como da valorização dos serviços e dos produtos que disponibiliza.

Neste sentido, e identificado o problema e as metas a atingir, estipulam-se os seguintes objetivos e as respectivas estratégias como forma de os atingir:

Objetivo 1 – Posicionar a BMS como lugar de referência

Estratégias:

A – Repensar o que queremos ser enquanto entidade prestadora de serviço público cuja existência depende da satisfação das necessidades dos utilizadores e, portanto, da proximidade com os cidadãos. Para isso a BMS deverá marcar um posicionamento como lugar dinâmico de referência e qualidade na disponibilização de informação e atividades educacionais, e que se diferencia neste mercado por acompanhar a evolução social e as novas formas comunicacionais e relacionais cumprindo com a sua missão e com os padrões de qualidade a que sempre se vinculou na prestação de serviço público.

B - Reforçar a imagem de marca da Biblioteca com vista a aumentar a sua visibilidade reforçando para isso a imagem logotipo, já existente, da instituição. Manter a informação digital atualizada como forma de associação e credibilização. As vantagens, segundo Kotler e Keller (2006), são, entre outras, uma melhor percepção do produto, uma maior fidelidade e maior eficácia das comunicações de marketing.

C – Conhecer e melhorar a imagem que se tem da biblioteca, modificando-a nos casos em que seja necessário.

D - Promover o marketing interno de forma a motivar e evitar quaisquer tipos de resistência por parte dos funcionários na implementação externa da estratégia de marketing e como forma de motivar os próprios funcionários para esta perspetiva global de envolvimento na promoção dos serviços e de comunicação, pois a ação tem de partir de dentro para fora. Para isso deverão realizar-se reuniões esclarecedoras de dúvidas acerca dos produtos e serviços, debater expectativas e partilha de contributos de forma a promover a motivação na equipa e valorização pessoal e profissional.

E – Fortalecer a consciência coletiva dentro da biblioteca (funcionários) transmitindo a ideia de que uma boa utilização dos produtos informativos e serviços resultará diretamente na melhoria da qualidade na recuperação de informação e aumentará o prestígio da biblioteca.

F - Valorizar e aproveitar os recursos humanos internos especializados visando não só evitar gastos externos, como a valorização e reconhecimento dos profissionais que se irá refletir na realização pessoal dos mesmos.

G – Assegurar que a CM tenha a perceção do trabalho desenvolvido, demonstrando que a biblioteca é um serviço rentável, com uma imagem positiva e repercussão exterior cujos recursos humanos e financeiros são bem empregues, pelo que se torna importante aplicar uma gestão de marketing.

Objetivo 2 – Promover e posicionar a BMS nos canais digitais: distribuição

Estratégias:

A – Identificar as redes de acesso disponíveis e em utilização.

Atualmente a CMS atua com grande dinamismo na vertente digital, utilizando diversos canais para comunicar com os cidadãos e estabelecer um maior grau de proximidade com os seus munícipes, incluindo a divulgação e promoção cultural, como são exemplo o *Site* institucional, o *Twitter*, o *Youtube*, o *Facebook*, o *Flickr*. Existe, portanto, um potencial enorme nos canais digitais já em uso e que podem ser explorados como estratégia comunicacional entre a BMS e os seus utilizadores.

B - Definir quais os canais digitais a usar pela BMS. Ampliar os níveis e possibilidades de comunicação com os utilizadores através do *Facebook* e *Twitter*.

Aproveitar as redes Institucionais já existentes e dinamizá-las em benefício da BMS.

Criar um perfil no *Facebook*, mediante a definição de uma estratégia que permita alcançar os objetivos propostos e que se aplique, ou adegue, à realidade e contexto do concelho, à comunidade onde se insere, e à visão da entidade que regula a biblioteca, ou seja, a CMS.

Objetivo 3 – Conseguir um aumento da visibilidade e alcance para o exterior

Estratégias:

A – Estabelecer parcerias com entidades externas, tais como os transportes Fertagus, escolas da rede BE e Rio Sul Shopping, para promoção e divulgação de iniciativas.

B - Manter a informação virtual atualizada numa base assídua, contínua e atempada a fim de promover um reconhecimento e valorização dos serviços, bem como a interação e proximidade com os utilizadores.

Objetivo 4 – Atrair e fidelizar utilizadores

Estratégias:

A – Lançar no mercado novas ofertas e produtos informativos para atrair novos utilizadores, aumentar os níveis de utilização e frequência do espaço físico da biblioteca.

B – Aumentar a frequência do uso de serviços implementando ao máximo o aproveitamento dos recursos informativos disponíveis.

C - Definir a prioridade de disponibilização de informação e os conteúdos a divulgar. O segmento ou público-alvo da BMS e que utiliza as redes sociais é bastante diversificado e abrangente. Deste modo, e tendo em conta o leque variado de atividades que a BMS disponibiliza aos seus utilizadores e que abraça todas as faixas etárias, a informação deverá ter um carácter simples e explícito numa relação contínua de confiança e utilidade, como forma de captar potenciais utilizadores e fidelizá-los, satisfazendo as suas necessidades de informação. As redes sociais são hoje um poderoso veículo comunicacional o que ajuda a obter um maior reconhecimento e visibilidade junto do público.

D - Melhorar a página web da BMS no âmbito da divulgação das iniciativas atempadamente e *timings* de comunicação.

Objetivo 5 – Oferecer serviços que os utilizadores queiram consumir

Estratégias:

A – Conhecer as necessidades e preferências dos utilizadores reais e potenciais

B - Realizar pequenos inquéritos (uma ou duas perguntas) *online* visando auscultar os níveis de satisfação, modo de acesso e cumprimento das necessidades de informação. Interessa a participação e resposta dos utilizadores relativamente ao serviço prestado.

C - Realizar Inquéritos de Avaliação com vista a estudar os utilizadores na forma como têm conhecimento das iniciativas, como acedem aos conteúdos da programação da biblioteca, à promoção de iniciativas e em que meios/canais.

Objetivo 6 – Evitar que os utilizadores reais deixem de utilizar os serviços e consumir os produtos

Estratégias:

A – Estabelecer um plano de melhorias contínuas, modificando as condutas de consumo nos casos em que seja necessário e reajustando procedimentos. Auscultar os utilizadores.

Objetivo 7 – Definir uma estratégia e/ou política de comunicação e promoção de produtos e serviços

Estratégias:

A - Desenhar e estruturar um plano estratégico de comunicação:

B - Definir as normas e estratégias

C - Definidas quais as melhores plataformas que podem ajudar a cumprir essa missão prosseguir para a definição das etapas da comunicação

D - Definir prazos para divulgação dos conteúdos à DPC

E - Definir prazos para divulgação dos conteúdos nos diferentes canais digitais

F - Aproveitar os recursos humanos qualificados que existem atualmente na biblioteca

G - Definir os procedimentos internos em articulação com os serviços de comunicação da CM, nomeadamente a DCI e a DPC.

H - Colocar no *interface* dos computadores de utilização pública da BMS com acesso à internet destaques da agenda e atividades a acontecer.

I - Envio contínuo de *Press-releases* e *Newsletters* para leitores ativos constantes na base.

J - Criar e dinamizar o perfil do *Facebook*, dar-lhe um rosto e uma voz, fazer amigos potenciais utilizadores, interagir, divulgar, promover, informar.

Para atingir estes objetivos a BMS tem que comunicar eficazmente com o seu público e potenciais utilizadores. Segundo McDonald, marketing de informação “*is at the heart of a company’s ability to plan*” o que envolve questões de descentralização, barreiras organizacionais, estratégias digitais, análise de custos, recolha de informação, pesquisa de marketing e métodos de divulgação (2011: 409).

Objetivo 8 – Promoção do Fundo Documental

Estratégias:

A - Desenvolver uma aplicação informática para telemóveis que permita aceder às novidades de leitura disponíveis, às novas aquisições, lembretes de prazo de entrega de documentos, avisos de receção das reservas de documentos de empréstimo, horários de verão. Tendo em conta o certo grau de complexidade deste desafio, este será um objetivo a médio-prazo que irá envolver uma série de recursos humanos e tecnológicos internos obrigando a uma implementação estruturada e não imediata.

B - Divulgação dos conteúdos e sugestões de leitura nos diferentes canais digitais

C - Colocar no *interface* dos computadores de utilização pública da BMS com acesso à internet novidades e novas aquisições de leitura.

Objetivo 9 – Definir os recursos humanos e financeiros

Estratégias:

A - Definir a equipa interna da DBM, DCI e da DPC para a parceria da estratégia de marketing e comunicação.

B - Aproveitar e valorizar os recursos humanos internos especializados da BMS.

5.3 Política de procedimentos

A política de procedimentos compreende a formalização de ações de acordo com a política global comunicação e de divulgação da CMS, enquadradas na sua missão, e em articulação com os respetivos serviços de comunicação: a DPC e a DCI.

Uma vez definidos os objetivos da utilização dos *media* sociais estes devem ser formalizados num documento escrito de forma a representar um guia para futuras decisões e coerência nas ações que representam a Instituição de acordo com a sua política global de divulgação e comunicação. Portanto, a BMS deverá nomear um técnico qualificado e trabalhar em articulação com os serviços de gestão da comunicação, a DPC e a DCI, desenvolvendo o plano enquadrado com a missão da Instituição que a regula, neste caso a CMS.

5.4 O Público-Alvo / Segmento

A BMS caracteriza-se por ter um público diversificado e de todas as idades devido aos serviços e iniciativas que disponibiliza. De acordo com dados aferidos nos inquéritos de satisfação do ano 2014, no serviço de disponibilização T.I.C a maioria dos utilizadores são do sexo feminino (52%) contra 48% do sexo masculino e com idades compreendidas entre os 21 e 35 anos. Em relação ao espaço Ludoteca/Bebeteca (os frequentadores são pais com as suas crianças) verifica-se que 72% dos utilizadores são do sexo feminino, a idade predominante está compreendida entre os 36 e os 50 anos e a grande maioria tem curso superior, residindo no concelho. No que respeita ao serviço de empréstimos e inscritos na BM constata-se que 72% são do sexo feminino, a idade predominante está compreendida entre os 36 e os 65 anos, maioritariamente possuem o 12º ano ou um curso superior e 96% residem no concelho do Seixal. A Sala de Leitura tem um público maioritariamente do sexo masculino, cerca de 58%, versus 42% feminino. A maior parte destes frequentadores tem entre 21 e 35 anos e possui um curso superior. Dos inquiridos 45% são estudantes e 88% residem no concelho do seixal. Cerca de 63% dos inquiridos querem o auxílio de um funcionário como forma de pesquisa preferida, 55% preferem procurar diretamente nas prateleiras e apenas 10% prefere pesquisar no catálogo em linha. O Espaço Júnior regista 80% utilizadores do sexo feminino, enquanto 20% são do sexo masculino. A maior parte destes frequentadores são estudantes têm entre 7 e 12 anos e 96% reside no concelho do seixal. No Espaço Jovem a afluência maior é do sexo feminino, cerca de 56%, enquanto 44% são do sexo masculino, sendo que todos são estudantes, com idades dos 13 aos 18 anos, e 84% dos são residentes no concelho.

Tal como verificado nesta amostra, a estratégia de marketing não pode implantar-se de uma forma global uma vez que possui diferentes categorias de público e, portanto, diferentes necessidades informativas. Assim, as ações deverão ser dirigidas em função das necessidades de cada uma, estabelecendo segmentos com o objetivo de desenvolver estratégias que permitam não só analisar o mercado e delimitar os objetivos, como determinar os processos e avaliar os serviços.

A segmentação da BMS apresenta-se, assim, da seguinte forma:

- Investigadores dos 21 aos 35 anos
- Pais com formação superior e crianças dos 0 aos 4 anos

- Leitores dos 30 aos 65 anos com formação superior e/ou 12º ano
- Estudantes dos 6 aos 18 anos

Este estudo de mercado permite conhecer a realidade da biblioteca e obter informação sobre o que os utilizadores reais e potenciais pensam sobre os serviços que se oferecem, bem como aferir expectativas, valências e a imagem que se transmite. Por conseguinte, permitirá detetar as suas necessidades informativas, o seu grau de satisfação e qual o conhecimento que o utilizador tem dos serviços globais e específicos que se disponibilizam.

De acordo com Mañas Moreno, os métodos empregados para a deteção dessas necessidades devem basear-se em questionários, sondagens, trocas de impressões, averiguações, etc., evitando perguntas complexas, generalidades e questionários longos, e pedindo sempre o mínimo de informação necessária.

Um outro aspeto importante prende-se com o estabelecer de parâmetros mais significativos, fiáveis e úteis, tal como refere o autor,

“Hay que establecer parámetros más significativos, fiables y útiles, del tipo porcentaje de préstamos en un segmento determinado, porcentajes de localización en fuentes de información concretas, qué tipo de consultas o búsquedas realizada un cliente determinado, etc.”

Segundo o autor, devemos evitar questões baseadas em,

“No debemos basarnos en datos del tipo nº total de préstamos, nº total de preguntas de referencia o consultas a bases de datos, etc. ya que estos datos son bastante generales y no ofrecen una visión real del funcionamiento del servicio.” (Mañas Moreno, 2014: 5).

Em nosso entender este é um modelo relevante que fornece dados importantes sobre os utilizadores e, portanto, deve ser implementado nos Inquéritos de Avaliação da BMS no futuro.

5.5 O preço

A CMS aposta na redução de custos sem colocar em causa a qualidade dos produtos e dos serviços prestados. Para tal torna-se necessário reorganizar alguns planos de ação em articulação com a DCI e a DPC responsáveis por toda a comunicação da

CMS e estruturar-se novas equipas para o efeito. Existe a vantagem e mais-valia de se poder recorrer à mão-de-obra especializada interna da BMS estabelecendo a ponte necessária em colaboração com os outros serviços de forma a cumprir os objetivos da organização, de acordo com os regulamentos internos, e a obter a diferenciação dos produtos e serviços com padrões de qualidade.

5.6 Distribuição

A CMS aderiu fortemente à utilização dos canais digitais para comunicar com os cidadãos, estabelecendo uma maior proximidade e ampliando o acesso na obtenção de informação. Neste sentido, a BM deseja colocar-se, também, onde estão os seus utilizadores na busca e acesso à informação, ou seja, nos canais digitais e redes sociais.

De acordo com McDonald, uma distribuição eficaz assegura que os produtos cheguem ao recetor certo, no momento certo, da forma certa. (2011: 380).

O mesmo equivale a dizer que se um produto, ou informação, não chega ao seu consumidor no momento certo e onde este o quer, representa que houve uma falha na gestão da comunicação entre ambos, o que resulta na insatisfação e na não valorização desse serviço. Portanto, uma boa gestão da distribuição da informação é essencial através dos canais corretos de marketing pois engloba todos os aspetos da relação entre a Instituição que fornece a informação, focada no consumidor, e os utilizadores que a consomem que, reconhecendo a sua utilidade, se fidelizam.

Este autor salienta ainda a importância da escolha dos canais eficazes de distribuição no sentido de que *“this can only be successful if the concept is based on customers’ real needs”*. (McDonald, 2011: 380).

Em relação às organizações sem fins lucrativos, nomeadamente as bibliotecas, as principais preocupações de um gestor assentam, precisamente, em três pontos essenciais: a atração de utilizadores, a capacidade de os fidelizar e nas formas de aumentar as utilizações dos serviços e dos produtos da biblioteca. Ou seja, na satisfação das suas reais necessidades e no seu reconhecimento na satisfação das mesmas. Neste sentido, é crucial desenvolver um plano de marketing para a BM que vise corresponder amplamente a essas necessidades, a uma proximidade com os utilizadores e à percepção dos seus anseios, proporcionando o acesso à informação em todas as formas

comunicacionais possíveis quer no espaço físico quer na esfera digital e a uma interação imediata, estabelecendo confiança, promovendo os serviços e produtos disponibilizados.

A BMS promove o acesso à informação e ao conhecimento encorajando a criatividade, a inclusão e a cidadania, deste modo, a linguagem a utilizar nestes canais deverá ser menos restritiva e o mais positiva e aliciante possível.

5.7 Comunicação

O plano de comunicação baseia-se, sobretudo, na estratégia de promover e divulgar produtos e serviços disponibilizados pela BMS aos seus utilizadores. Para atingir os objetivos do plano de marketing a organização terá que comunicar eficazmente com o seu público e potenciais utilizadores, fazendo-o de forma direta ‘cara a cara’, ou indiretamente através de materiais promocionais ou dos canais digitais. Os objetivos principais focam-se no estabelecer necessidades, em alterar comportamentos e em gerar desejo de consumir ou utilizar esse serviço, ou seja, fazer com que o plano resulte e se obtenha reconhecimento.

Neste sentido, algumas das etapas a ter em consideração na elaboração da estratégia de comunicação estão já definidas, tais como a política global de comunicação e o *core* do *marketing*, enquadrado na visão global da Instituição, a clarificação dos objetivos da comunicação, a definição dos alvos de comunicação, a escolha de um conceito de comunicação, a determinação dos diferentes meios de comunicação a utilizar, a estratégia de investimento (orçamento global), a definição dos canais a utilizar; e a medição dos resultados e melhorias a desenvolver.

Em relação às condições essenciais para uma comunicação de marketing eficaz deverá ter-se em consideração alguns princípios estratégicos essenciais como o não querer dizer demais e simplificar as mensagens com o objetivo de ser percebida, compreendida e retida pelos destinatários; utilizar a redundância ou a repetição com a finalidade de impor a mensagem de diferentes maneiras; dar continuidade e manter a duração das ações de comunicação com o objetivo da conquista desse público; a coerência global, daí a importância da definição de uma política de comunicação; e ter a obrigação de verdade visando a credibilidade da Instituição, em consonância com a elaboração de uma estratégia global de comunicação que deve assentar num *mix* eficaz. Esta deve abordar e utilizar todas as estratégias de marketing anteriormente

mencionadas (relacional, social, digital) evitando a distinção entre publicidade ou relações públicas e assumindo uma comunicação global, como, aliás, se vem a notar na preocupação crescente dos grupos de comunicação. (Lindon, *et. al.* 2004).

5.8 Monitorização

A monitorização surge na sequência da definição do circuito, dos parâmetros e da equipa responsável. Para efeitos de monitorização dos planos de ação deverão ser nomeados elementos de trabalho, tendo em conta as especificidades e conhecimentos da equipa técnica e das interações estipuladas na dinâmica da rede:

Grupo de Trabalho 1 – Auscultação - BMS

Grupo de Trabalho 2 – Interação - BMS

Grupo de Trabalho 1 | 2 | 3 – Avaliação – BMS | DPC | DCI

Grupo de Trabalho 1 | 2 | 3 – Linhas de intervenção BMS | DPC | DCI

O circuito do sistema de monitorização da usabilidade e aplicabilidade do Plano de Marketing e Comunicação Digital no *Site* e Redes Sociais *Twitter* e *Facebook* da BMS, apresenta a seguinte proposta:

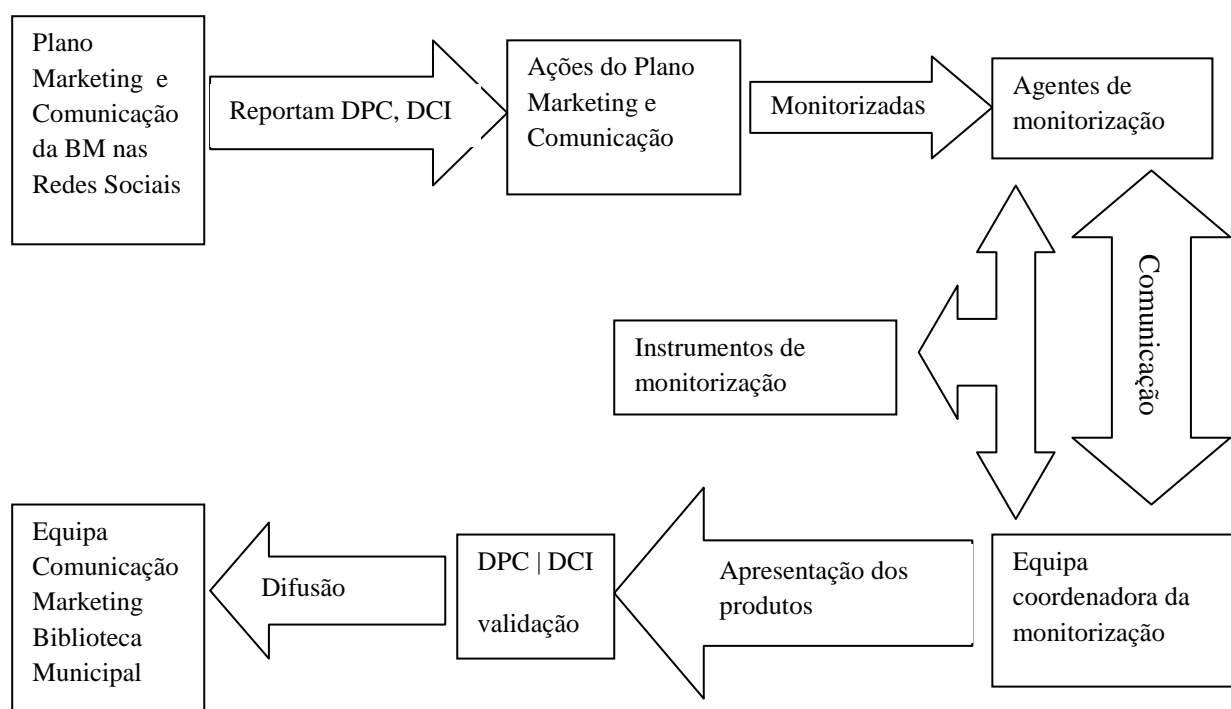


Fig. 20 – Proposta do Circuito do Sistema de Monitorização

Propõe-se a realização de uma reunião de trabalho por semana com os agentes de monitorização e com os técnicos da CMS que irão estar envolvidos na monitorização e projeto.

4 – Medir parâmetros de qualidade através do *Facebook Insights* e *Google Analytics*.

5.9 Implementação

Apresentação das atividades desenvolvidas no projeto

A implementação inicial deverá ser preparada por um grupo de trabalho interno multidisciplinar após definidos os critérios, elaborado um plano de comunicação e um manual de utilização. Tem como mais-valia o aproveitar dos recursos humanos qualificados que existem atualmente na BMS.

O sucesso da implementação de estratégias de marketing social depende da habilidade e criatividade para criar *posts* e de interagir com os utilizadores para que reflita o objetivo a que se propõe e que siga a política definida.

De acordo com a experiência demonstrada noutras bibliotecas, como é exemplo o caso de Langsdale (Universidade de Baltimore), esta é uma tarefa a ser desempenhada por uma equipa reduzida e coesa (1 ou 2 pessoas) que gere os *Media* sociais, pois muitas pessoas envolvidas a gerir as contas podem originar a que a mensagem tenha diferentes perspetivas e visões sobre como são implementados os objetivos. Um facto importante a decidir é definir qual a ‘voz’ da biblioteca, mediante a sua imagem de marca, ou seja, com que característica se poderia personificar. A partir daqui está definida qual a voz da biblioteca que irá ser passada através dos *Media* sociais e que vai coadunar com os seus objetivos e valores (Johnson e Burclaff, 2013).

O processo de implementação envolve diversas etapas de entre as quais se destacam a definição dos objetivos da Instituição para a utilização dos canais *Media* sociais, enquadrados na sua visão e missão. No caso particular da BMS a sua missão é ser um serviço público que proporciona o livre acesso à informação, formação e à cultura. A utilização dos *Media* sociais enquadra-se como sendo um complemento ou meio para atingir e cumprir a missão a que se propõe, numa perspetiva da evolução social e novas formas de comunicação, e que se traduz no próprio objetivo desse canal de informação ao proporcionar reconhecimento à biblioteca. A constatação desse valor ajuda a identificar as qualidades que o gestor da biblioteca considera importantes, como

através dos inquéritos de avaliação de impacto que são ótimas ferramentas que traduzem quais os pontos relevantes que poderão ser representados nos *Media* sociais.

A estratégia deverá ser criada em torno dos valores e objetivos que refletem e traduzem o *core* da biblioteca: os seus utilizadores. Esta deve começar pela própria equipa, envolvê-la nessa mesma visão, estabelecer de que forma é que o marketing está orientado, de que forma a equipa está e é informada, ter conhecimento das atividades, a forma de como deverá agir e dar respostas e como podem todos, continuamente, promover a biblioteca. Assim, o plano de marketing determina onde a organização quer chegar, onde se situa atualmente, e como chegar, através da definição de estratégias, de ações e atores, bem como de resultados esperados e custos estimados.

No ponto seguinte (5.9.1) irá apresentar-se o Plano de Ação onde constam as linhas de intervenção e as estratégias a seguir e que surgiram no âmbito dos objetivos estabelecidos para o Plano de Marketing e Comunicação.

No quadro subsequente (ponto 5.9.2) irá apresentar-se o Plano de Comunicação da BMS onde se estabelecem os prazos de execução para a promoção e divulgação das diversas iniciativas, uma vez que existem diversas atividades distintas ao longo do ano que envolvem diferentes estratégias de divulgação e interação com resposta imediata (como é o caso do *Twitter*), e com datas concretas de realização. Deste modo, optou-se por distingui-las no plano especificando os prazos e procedimentos de promoção.

5.9.1 PLANO DE AÇÃO

Linhas Intervenção e Atores

5.9.1.1 Objetivo 1 : Posicionar a BMS como lugar de referência

Ações / Estratégias	Serviço Responsável	Prazo execução	Atores	Custo estimado
Repensar a visão de gestão de acordo com a evolução social e as novas formas comunicacionais nas redes digitais. Definir onde quer chegar e como chegar.	BMS	Janeiro 2016	Chefe Divisão Técnicos qualificados BMS e restante equipa.	0 euros
Reforçar a imagem de marca. Colocar o logotipo oficial da CMS em todas as comunicações da BMS nos canais digitais a utilizar	BMS	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS e DPC	0 euros
Conhecer e melhorar a imagem que o exterior tem da biblioteca, modificando-a nos casos em que seja necessário.	BMS	Janeiro 2016	Chefe Divisão Técnicos qualificados BMS e restante equipa.	0 euros
Concretizar reuniões de serviço mensais motivando o marketing interno e a implementação de estratégias para a comunicação e a promoção dos serviços. Esclarecer dúvidas, debater expetativas e partilhar contributos de forma a motivar e valorizar a equipa.	BMS	Outubro 2015	Chefe Divisão Técnicos qualificados BMS e restante equipa.	0 euros
Criar uma consciência coletiva interna transmitindo a ideia de que uma boa utilização dos produtos	BMS	Outubro 2015	Chefe Divisão Técnicos qualificados BMS e	0 euros

informativos e serviços se reflete em qualidade.			restante equipa.	
Valorizar e aproveitar os recursos humanos internos especializados	DRH, CMS	2016	Chefe de Divisão Cultura e Património	0 euros
Assegurar que a CM tenha a perceção do trabalho desenvolvido, demonstrando que a biblioteca é um serviço rentável, com uma imagem positiva e repercussão exterior cujos recursos humanos e financeiros são bem empregues, pelo que se torna importante aplicar uma gestão de marketing.	BMS	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS	0 euros
Facultar ações formação aos utilizadores para aquisição de competências em TIC	BMS	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS e DPC	0 euros

5.9.1.2 Objetivo 2 : Promover e posicionar a BMS nos canais digitais: distribuição

Ações / Estratégias	Serviço Responsável	Prazo execução	Atores	Custo estimado
Identificar as redes de acesso disponíveis e em utilização	DPC e BMS	Novembro 2015	Técnico qualificado BMS e DPC	0 euros
Criar um perfil na rede social <i>Facebook</i>	DPC e BMS	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS e DPC	0 euros
Criar um perfil na rede social <i>Twitter</i>	DPC e BMS	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS e DPC	0 euros
Dinamizar o <i>Site</i> da BMS e manter a informação atualizada numa base constante e assídua.	BMS	Janeiro 2016 Periodicidade: semanal	Assistente técnico BMS	0 euros
Comunicar interactivamente com os leitores satisfazendo as suas necessidades de informação e esclarecendo sobre a base de dados e fundo documental disponível.	BMS	Janeiro 2016 Periodicidade: diária	Técnico qualificado BMS	0 euros
Envio de <i>Newsletters</i> para leitores ativos constantes na base	BMS	Janeiro 2016 Periodicidade: mensal	Técnico qualificado BMS	0 euros

5.9.1.3 Objetivo 3 : Conseguir um aumento da visibilidade e alcance para o exterior

Ações / Estratégias	Serviço Responsável	Prazo execução	Atores	Custo estimado
Gerir a rede social <i>Facebook</i> . Fazer amigos utilizando os contatos existentes na base de leitores e captando novos potenciais utilizadores.	BMS em articulação com DPC.	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS e DPC	0 euros
Estabelecer uma comunicação e interação contínua com os utilizadores nas redes sociais. Manter a informação virtual atualizada.	BMS	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS	0 euros
Utilizar a rede social <i>Twitter</i> em iniciativas a decorrer com atualização momentânea de conteúdos e interação com os utilizadores.	BMS	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS	0 euros
Valorizar os serviços fornecendo informação sobre as suas valências e facilidades de acesso e convidando-os a participar nas diversas iniciativas.	BMS	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS	0 euros
Enviar informação promocional de iniciativas (Exposições ou o projeto Dar de Volta) para as escolas da rede concelhia para que estas a divulguem na página/ <i>Site</i> da escola.	BMS	Exposições: ao longo do ano Dar de Volta: Abril até outubro / ano letivo	Técnico qualificado BMS	0 euros
Produzir materiais gráficos promocionais (cartazes) para, em parceria, colocar nas cantinas e/ou refeitórios e bares das escolas da rede para ampla divulgação	BMS e DPC	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS, DPC e DCI	0 euros (produzido internamente)

				previsto em orçamento anual)
Estabelecer parcerias com a rede de autocarros Fertagus e Sul do Tejo para divulgação de duas ou três iniciativas anuais de maior destaque.	BMS e DPC	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS, DPC e DCI	A aferir mediante as quantidades.
Estabelecer parcerias com o SONAE SIERRA, Rio Sul Shopping, para divulgação (Mupi) de duas ou três iniciativas anuais de maior destaque.	BMS, DPC, DCI	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS	0 euros (produzido internamente previsto em orçamento anual)
Estabelecer parcerias com o SONAE SIERRA, Rio Sul Shopping, para realização de algumas iniciativas com crianças (ateliês) no espaço físico do centro comercial, não só para leitores como para potenciais utilizadores.	BMS, DPC, DCI	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS	0 euros (Rio Sul: Política de Responsabilidade Social, no âmbito da colaboração com Instituições Culturais)
Estabelecer parcerias com o SONAE SIERRA, Rio Sul Shopping, para divulgação no site, <i>link</i> Agenda Eventos, das iniciativas programadas a realizar no centro comercial pela BMS.	BMS, DPC, DCI	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS	0 euros

5.9.1.4 Objetivo 4 : Atrair e fidelizar utilizadores

Ações / Estratégias	Serviço Responsável	Prazo execução	Atores	Custo estimado
Lançar no mercado novas ofertas e produtos informativos para atrair novos clientes, aumentar os níveis de utilização e frequência do espaço físico da biblioteca.	BMS	Janeiro 2016	Técnicos qualificados BMS e coordenação dos vários serviços.	0 euros
Implementar ao máximo o aproveitamento dos recursos informativos disponíveis a nível digital e em formato de papel.	BMS	Janeiro 2016	Técnicos qualificados BMS	0 euros
Estabelecer prioridades de disponibilização de informação e os conteúdos a divulgar.	BMS	Janeiro 2016	Técnicos qualificados BMS	0 euros
Comunicar com vista a abranger todas as faixas etárias que compõem o leque de utilizadores usando linguagem simples, explícita, numa base contínua de confiança e utilidade, estimulando a criatividade e a inclusão.	BMS, DPC, DCI	Diário	Técnico qualificado BMS	0 euros
Estimular a partilha de informação e a proximidade com os utilizadores percecionando as suas necessidades e satisfazendo-as com vista à obtenção do seu reconhecimento como serviço que gera valor.	BMS	Diário	Técnico qualificado BMS	0 euros
Rigor no <i>timing</i> de divulgação de iniciativas e comunicação no site.	BMS	Diário	Técnico qualificado BMS	0 euros

5.9.1.5 Objetivo 5 : Oferecer serviços que os utilizadores queiram consumir

Ações / Estratégias	Serviço Responsável	Prazo execução/início	Atores	Custo estimado
Conhecer as necessidades e preferências dos utilizadores reais e potenciais	BMS	Janeiro 2016	Equipa BMS	0 euros
Realizar pequenos inquéritos <i>online</i> visando auscultar níveis de satisfação relativamente aos serviços disponibilizados e à obtenção da informação desejada.	BMS	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS	0 euros
Realizar Inquéritos de Avaliação com vista a estudar os utilizadores na forma como têm conhecimento das iniciativas, como acedem aos conteúdos da programação da biblioteca, à promoção de iniciativas e em que meios/canais.	BMS	Janeiro 2016	Equipa BMS	0 euros
Partilha de contributos e sugestões de utilizadores.	BMS	Janeiro 2016	Equipa BMS	0 euros
Reformulação dos Inquéritos de Satisfação ou Questionários que permitam aferir dados como: <ul style="list-style-type: none"> - Percentagem de empréstimos num determinado segmento; - Percentagens de localização em fontes de informação concretas; - Que tipo de consultas ou buscas realizou um 	BMS	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS	0 euros

determinado utilizador.				
-------------------------	--	--	--	--

5.9.1.6 Objetivo 6: Evitar que os utilizadores reais deixem de utilizar os serviços e consumir os produtos

Ações / Estratégias	Serviço Responsável	Prazo execução/início	Atores	Custo estimado
Estabelecer um plano de melhorias contínuas, modificando as condutas de consumo nos casos em que seja necessário e reajustando os procedimentos. Auscultar os utilizadores.	BMS	Janeiro 2016	Equipa BMS	0 euros

5.9.1.7 Objetivo 7: Definir uma estratégia de comunicação e promoção de produtos e serviços

Ações / Estratégias	Serviço Responsável	Prazo execução	Atores	Custo estimado
De acordo com a política de comunicação da CMS estabelecer estratégias aliciantes para captação de público tais como aderir às redes sociais já existentes e em uso pela CM.	BMS	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS	0 euros
Estabelecer uma comunicação bidirecional, interativa e instantânea, ou seja participativa.	BMS	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS	0 euros
Utilizar uma linguagem simples, explícita e aliciante com o objetivo de ser percebida, compreendida e retida pelos utilizadores. Promover a confiança e a continuidade de uma comunicação eficaz.	BMS, DPC	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS e DPC	0 euros
Desenvolver assiduamente o blogue existente.	BMS	Janeiro 2016	Assistente Técnico BMS	0 euros
Introduzir a língua inglesa no interface do <i>Site</i> e redes sociais.	BMS	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS	0 euros
Reforçar a parceria existente com a revista mensal TimeOut para divulgação e promoção de iniciativas com crianças em ateliês.	BMS, DPC	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS e DPC	0 euros
Comunicar nas redes sociais numa base de inclusão e participação contínua, construindo uma comunidade e, com isso, trazendo-os para o espaço físico da biblioteca	BMS, DPC, DCI	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS e DPC	0 euros

com vista a obter o seu reconhecimento pelos serviços disponibilizados.				
Estabelecer parcerias com escolas e transportes públicos para divulgação e promoção de iniciativas.	BMS, DPC	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS e DPC	0 euros
Articular com a DCI a divulgação de eventos de destaque no circuito de Tv existente no edifício central de atendimento ao cidadão e nos ecrãs digitais existentes em alguns pontos de rua do concelho.	BMS, DPC, DCI	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS, DPC e DCI	0 euros
Dar continuidade e manter a duração das ações de comunicação com o objetivo da conquista do público.	BMS	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS	0 euros
Envolver a equipa numa coerência global (daí a importância da definição de uma política de comunicação) e ter a obrigação de verdade visando a credibilidade da BMS e a fidelidade dos utilizadores.	BMS	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS	0 euros
Abordagem utilizando estratégias de marketing relacional e social, numa perspetiva aliciante e motivadora de comportamentos de desejo por parte dos utilizadores.	BMS	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS	0 euros
Cumprimento dos prazos estabelecidos no Plano de Comunicação no que respeita ao envio de conteúdos para os serviços de comunicação da CM e posterior divulgação ao público externo nos suportes designados.	BMS, DPC, DCI	Janeiro 2016	Técnico qualificado BMS e DPC, DCI	0 euros

Medir os resultados e introduzir as melhorias a desenvolver	BMS	Junho 2016	Técnico qualificado BMS e DPC, DCI	0 euros
---	-----	------------	------------------------------------	---------

5.9.1.8 Objetivo 8: Promoção do Fundo Documental

Ações / Estratégias	Serviço Responsável	Prazo execução	Atores	Custo estimado
Programação dos computadores TIC (espaço Informática disponível para uso público) no sentido de transmitir informação e a promoção de iniciativas no ecrã monitor <i>interface</i> de acesso ao público	BMS	Janeiro 2016	Assistente técnico BMS	0 euros
Introdução de um novo procedimento de alertas automáticos para o correio eletrónico e telemóveis dos leitores com empréstimos domiciliários ativos sobre novas aquisições de documentos e sugestões de leitura; lembretes de prazos de entrega; avisos de receção das reservas de documentos; horários de verão, etc.	Divisão de Conhecimento, Inovação e Qualidade Informática	Junho 2016	Técnicos especializados informática e gestão de redes. Técnicos BMS	0 euros
Divulgação e promoção do fundo documental e sugestões de leitura nas redes sociais e <i>Site</i> BMS	BMS	Janeiro 2016	Assistente técnico BMS Técnico qualificado BMS	0 euros
Realização de visitas guiadas à BMS	BMS	Diário	Assistente técnico BMS	0 euros

5.9.1.9 Objetivo 9: Estipular os recursos humanos e financeiros

Ações / Estratégias	Serviço Responsável	Prazo execução	Atores	Custo estimado
Aproveitar os recursos humanos qualificados da BMS nas áreas das Ciências da Cultura: Comunicação e Cultura e das Ciências da Documentação e Informação, ao promover a qualificação na respetiva carreira Técnica-Superior, valorizando os seus conhecimentos especializados em áreas transversais como a gestão, a comunicação e o marketing.	DRH, CMS	A definir por abertura de concurso	Chefe de Divisão Cultura e Património	Integração na carreira de Técnico-Superior.
Articulação com os recursos humanos qualificados da DPC e DCI	DPC e DCI	Janeiro 2016	Técnicos qualificados DPC e DCI	0 euros

5.9.2 PLANO DE COMUNICAÇÃO DA BMS :

Prazos de execução para promoção e divulgação

Suporte Digital e Papel

Atividades	Data Envio de Conteúdos para aprovação DPC	Responsável BMS	Validação DPC DCI	Data Comunicação e Divulgação Público BMS	Público-alvo	Distribuição Suportes Digitais BMS (site, facebook, twitter, newsletter convite digital) Custo Estimado 0-euros	Suportes Papel (1) (outdoor, master, mupi, cartaz, brochura, folheto, volante, convite, anúncio, materiais de representação, sinalética, outros)	Quantidades Suporte Papel (2)	Distribuição	Data Prazos de execução: - Envio de conteúdos - Validação - Comunicação - Divulgação
Programa anual de Iniciativas Serviços: Bebeteca, Ludoteca, Espaço Júnior, Espaço Jovem	Programação Bimestral 3 meses antes das iniciativas	Técnico qualificado Serviço de Promoção e Divulgação BMS	2 meses antes das iniciativas	1 mês antes da data das iniciativas	Público em geral	<u>Site</u> - 1 mês antes da iniciativa <u>Facebook</u> – 1 semana antes da iniciativa <u>Twitter</u> – no momento da iniciativa / diário	Folheto	A estipular mediante as iniciativas	Biblioteca Municipal, Equipamentos municipais	Os mesmos dos suportes digitais
Programa de Iniciativas Serviço: SABE	Programação Trimestral 3 meses antes das iniciativas	Técnico qualificado Serviço de Promoção e Divulgação BMS	2 meses antes das iniciativas	1 mês antes da data das iniciativas	Público em geral e Público- Alvo mediante as iniciativas	<u>Site</u> - 1 mês antes da iniciativa <u>Facebook</u> – 1 semana antes da iniciativa <u>Twitter</u> – no momento da iniciativa / diário	Folheto	A estipular mediante as iniciativas	BMS e núcleos BM	Os mesmos dos suportes digitais

Promoção do fundo documental	Início de cada semana	Técnico qualificado Serviço de Promoção e Divulgação BMS	semanal	semanal	Público em geral	site facebook	Folheto	A estipular mediante as iniciativas	BMS e núcleos BM	Os mesmos dos suportes digitais
Visita guiada à Biblioteca Municipal	Mensal até dia 5	Técnico qualificado Serviço de Promoção e Divulgação BMS	mensal	mensal	Público em geral	site facebook	Folheto	A estipular mediante as iniciativas	BMS e núcleos BM	Os mesmos dos suportes digitais
Aprender numa Tarde	3 sessões anuais janeiro março setembro 3 meses antes das iniciativas	Técnico qualificado Serviço de Promoção e Divulgação BMS	2 meses antes das iniciativas	Jan Mar Set 1 mês antes das iniciativas	Público em geral	<u>Site</u> - 1 mês antes da iniciativa <u>Facebook</u> – 1 semana antes da iniciativa <u>Twitter</u> – no momento da iniciativa	Cartaz A3	A estipular mediante as iniciativas	BMS e núcleos BM	Os mesmos dos suportes digitais
Atividades/ Eventos anuais residentes	Data Envio de Conteúdos para aprovação DPC	Responsável BMS	Validação DPC DCI	Data Comunicação e Divulgação BMSX	Público-alvo	Suporte Digital BMS (site, facebook, twitter, newsletter convite digital) Custo Estimado 0-euros	Suporte Papel (1) (outdoor, master, mupi, cartaz, brochura, folheto, volante, convite, anúncio, materiais de representação, sinalética, outros)	Quantidades Suporte Papel	Distribuição	Os mesmos dos suportes digitais
O Livro em Festa 3 semanas em Abril	1ª semana fevereiro	Técnico qualificado Serviço de Promoção e	1ª semana março	2ª semana março	Professores Público em geral, Direções escolas, Comunidade	<u>Site</u> - 1 mês antes da iniciativa <u>Facebook</u> – 1 semana antes da	Mupi	A estipular mediante as iniciativas	BMS, núcleos BM, equipamentos municipais, escolas, movimento	Os mesmos dos suportes digitais

		Divulgação BMS			escolar	iniciativa <u>Twitter</u> – no momento da iniciativa / diário <u>newsletter</u> com programação			associativo, mailing list	
Dar de Volta	1ª semana abril	Técnico qualificado Serviço de Promoção e Divulgação BMS	1ª semana maio	2ª semana maio	Público em geral, Comunidade escolar	site facebook	Mupi	A estipular mediante as iniciativas	BMS, Equipamentos municipais, escolas, movimento associativo	Os mesmos dos suportes digitais
Uma noite na Biblioteca maio	1ª semana março	Técnico qualificado Serviço de Promoção e Divulgação BMS	1ª semana abril	2ª semana abril	Crianças dos 8 aos 11 anos	<u>Site</u> - 1 mês antes da iniciativa <u>Facebook</u> – 1 semana antes da iniciativa <u>Twitter</u> – no momento da iniciativa	Cartaz A3	A estipular mediante as iniciativas	BMS, núcleos BM, equipamentos municipais	Os mesmos dos suportes digitais
By night - serão na biblioteca outubro	1ª semana setembro	Técnico qualificado Serviço de Promoção e Divulgação BMS	2ª semana setembro	3ª semana setembro	Jovens dos 13 aos 18 anos	<u>Site</u> - 1 mês antes da iniciativa <u>Facebook</u> – 1 semana antes da iniciativa <u>Twitter</u> – no momento da iniciativa	Mupi Cartaz A3	A estipular mediante as iniciativas	Biblioteca Municipal Núcleos BM, equipamentos municipais	Os mesmos dos suportes digitais
Estação do Livro novembro	1ª semana setembro	Técnico qualificado			Comunidade Educativa Escolas rede	<u>Site</u> - 1 mês antes da	Cartaz A3	A estipular mediante as iniciativas	Biblioteca Municipal, núcleos BM,	Os mesmos dos

		Serviço de Promoção e Divulgação BMS	1ª semana outubro	2ª semana outubro		iniciativa <u>Facebook</u> – 1 semana antes da iniciativa			escolas, equipamentos municipais	suportes digitais
Conversas com a Escrita 3 edições	2 meses antes de cada edição				Público em geral		Mupi		Biblioteca Municipal, Núcleos BM, equipamentos municipais	
							Folheto			
		Técnico qualificado Serviço de Promoção e Divulgação BMS	2 meses antes das iniciativas	1 mês antes das iniciativas		<u>Site</u> - 1 mês antes da iniciativa <u>Facebook</u> – 1 semana antes da iniciativa	Convite digital	A estipular mediante as iniciativas		Os mesmos dos suportes digitais
Autores da nossa terra 4 edições	2 meses antes de cada edição	Técnico qualificado Serviço de Promoção e Divulgação BMS	2 meses antes de cada edição	2 meses antes de cada edição	Público em geral		Mupi	A estipular mediante as iniciativas	Biblioteca Municipal, Núcleos BM, equipamentos municipais	Os mesmos dos suportes digitais
							Cartaz A3			
							Folheto			
							Convite digital			

Legenda:

SABE – Serviço de Apoio às Bibliotecas Escolares

Núcleos BM – Núcleo de Amora e Corroios

(1) Os materiais gráficos descritos têm por base exemplos anteriores, podendo ser sujeitos a alterações.

As quantidades a imprimir estão pré-definidas.

(2) As quantidades e custo estimado dos materiais gráficos em papel são contemplados em orçamento anual.

5.10 Avaliação e Gestão da Qualidade

McDonald defende que a avaliação do marketing aplicado deve ser realizada numa base e dinâmica contínua ao invés de realizada num determinado período estipulado. Esta ação irá permitir a recolha de informação em tempo útil e a tomada de decisões ao longo do ano facilitando ajustes e uma melhor eficácia (2011: 452).

A maioria das plataformas digitais das redes sociais aloja ferramentas para avaliação como é exemplo o *Facebook Insights* que faculta o número de pessoas que visita a página ou que fez login no último mês; e o *Twitter* ou *Google Analytics* que mede o impacto e a atividade dos utilizadores. A recolha destes dados importantes, depois de definidos os parâmetros de avaliação, juntamente com os dados estatísticos de utilização dos serviços no espaço físico da biblioteca ajudarão a determinar se os fins e objetivos da estratégia de *media* social foram atingidos.

Neste sentido, pretende-se efetuar o controlo de todo o processo medindo os eventuais desvios, identificando-os e corrigindo as ações de forma a alcançar os objetivos prosseguidos. A recolha de dados e a auscultação dos utilizadores no que se refere à sua satisfação adquire aqui importância relevante pois vai permitir redefinir ou formular novas estratégias de ação e iniciar o ciclo novamente. O plano de marketing poderá ter um carácter versátil uma vez que ao integrar informações mais recentes de acordo com o contexto interno e externo (*-mix*) vai permitir a adaptação de novas decisões, ações e objetivos em função de novas situações que podem vir a ocorrer.

CONCLUSÃO

A BMS tem grande reconhecimento junto da comunidade escolar e público em geral, embora seja importante admitir que se tem vindo a assistir a uma diminuição de público resultante das novas formas de comunicar e interagir, dos novos canais digitais e da aquisição de informação e de conhecimento em qualquer ponto de acesso. O plano de marketing visa, precisamente, reverter esta situação e maximizar o impacto junto da comunidade ao criar valor e promover a sua necessidade como núcleo de conhecimento, lazer e informação.

De forma a conseguir resposta para a questão de partida - *Mediante o advento dos novos media, que desafios, forças e oportunidades poderá o marketing trazer às bibliotecas do século XXI, especificamente à BMS, e qual o papel do profissional enquanto marketer de serviços e gerador de comportamentos de utilização do espaço físico da biblioteca?* – considerámos essencial desenvolver um Plano de Marketing e Comunicação que vise não só definir objetivos a atingir, como delinear estratégias para os cumprir, quer na perspetiva da distribuição (meios, canais digitais), quer na perspetiva dos prazos de divulgação que constituem a premissa de sucesso para a obtenção de informação e ter acesso a usá-la em tempo útil para satisfação das necessidades. A implementação de um projeto desta natureza pretende fomentar a melhoria e a qualidade dos serviços da BMS, aumentar as redes de comunicação, bem como impulsionar sua visibilidade para o exterior de forma a captar novos utilizadores em paralelo com a satisfação dos seus utilizadores.

Percebendo esta potencialidade e as respostas que traria para as áreas a necessitar de intervenção procedemos à metodologia de trabalho que contemplou, inicialmente, o enquadramento teórico abordando conceitos, através da revisão da literatura, como a Literacia da Informação e a Web 2.0 na relação direta e indissociável que estabelecem na esfera digital no sentido da descodificação da informação, usabilidade e operacionalidade, bem como de conceitos como o Marketing Público, o Marketing Social, o Marketing de Serviços, a Comunicação no Marketing de Serviços Públicos e as suas estratégias e etapas, e o Web Marketing. Seguidamente, procedemos a uma auscultação sobre a utilização das redes sociais e o marketing nas bibliotecas públicas um pouco por todo o mundo, bem como sobre a utilização do marketing na realidade das bibliotecas públicas portuguesas dando alguns exemplos das práticas atuais. Por fim, com base na informação aferida pudemos refletir sobre as vantagens que a adoção de estratégias de marketing podem trazer aos sistemas biblioteconómicos. No seguimento do trabalho, procedemos à caracterização da BMS, objeto

deste estudo, com a devida contextualização da tutela, a CMS, e da sua estrutura organizacional a fim de melhorar o entendimento da Organização. A metodologia aplicada para o estudo de caso baseou-se na recolha e análise de dados quantitativos (dados estatísticos e relatórios anuais de atividades) e de dados qualitativos (experiência quotidiana, *Site* da BMS e Redes Sociais da CMS) que permitiram a análise do ponto de vista social e relacional, tendo em conta as novas formas comunicacionais e que forçam a alterações na vida das Organizações em geral. O Plano de Marketing e Comunicação resulta da análise sistémica da BMS e da respetiva avaliação que deram origem à definição de objetivos e estratégias de marketing a encetar e que constituíram a construção e implementação do Plano de Ação, de Comunicação e de Avaliação.

Este plano apresenta como vantagens uma abordagem consistente e sistémica visando a qualidade dos serviços e dos produtos e procurando articular sinergias entre os diversos serviços da Instituição tutelar como forma de otimizar recursos e desenvolver um trabalho em parceria que promova a qualidade, a partilha e a relevância na comunidade onde se insere. Trata-se, pois, de um processo dinâmico, ajustável e de colaboração.

As medidas estratégicas, fruto deste trabalho de estudo, têm uma previsão de implementação a médio prazo, cerca de 1 a 2 anos, uma vez que envolve diversos serviços e profissionais em articulação, obrigando a reuniões sucessivas e a uma gestão cuidada, contínua e eficiente.

Em relação às limitações do trabalho identificamos o curto espaço de tempo para a elaboração do plano e o fato de não se poder aplicar a todas as realidades no geral como estudo de caso específico que é.

Como ilações do presente estudo consideramos que o marketing na promoção de serviços e produtos de uma biblioteca municipal traz reconhecidas vantagens que se expandem para além dos utilizadores registados na base de dados das mesmas, uma vez que as estratégias que enceta proporcionam uma comunicação bidirecional e assertiva, se utilizadas as redes sociais numa base de compromisso e fidelização, e alcançam o público externo tornando-o potencial utilizador.

O facto da BMS se adaptar às mudanças que se impõem na sociedade do presente e futuro, de uma forma interativa, atraente, apelativa e atual acompanhando os avanços tecnológicos e aderindo a novas formas comunicacionais, resulta numa mudança da própria imagem, rompendo definitivamente com a conceção estática e conservadora do passado. Por outro lado, catapultava-a para a esfera de um centro de informação dinâmico, vivo, eficiente e

atento às mudanças e reais necessidades da comunidade onde se insere, sendo o utilizador o centro e o foco de todo este processo.

O presente estudo permitiu concluir que a biblioteca pública deverá evitar continuar a basear-se em regulamentos imutáveis enquanto organização e procurar organizar os serviços de uma forma renovada, inovadora, com planos estratégicos e métodos de trabalho que permitam auscultar e satisfazer as necessidades da comunidade. As vantagens em procurar sinergias para otimizar recursos e criar impacto na comunidade revelam-se promissoras na gestão destas organizações, sendo urgente reinventar as utilidades e serviços das bibliotecas públicas face à evolução sociológica.

Conclui-se, portanto, que as Bibliotecas devem estar posicionadas onde estão os seus utilizadores, o que equivale a dizer que se estes estão na esfera digital é lá que deverão estar posicionadas também.

Tal como defende Roxo e Duarte, o futuro das bibliotecas está dependente da gestão inteligente e versátil adaptada às novas exigências. Só irão sobreviver as que melhor conseguirem responder às necessidades dos utilizadores e as que melhor comunicarem com o exterior. A atração do produto, a forma como se vão promover as literacias da informação e a forma como se vão colocar no mercado é que irá definir o sucesso futuro (ROXO & DUARTE, 2014: PPT).

A partilha e a aprendizagem em colaboração criam valor, pelo que, novas adaptações, maior flexibilidade, maior criatividade e domínio das tecnologias são cruciais, tal como a formação contínua. O negócio das bibliotecas, o seu *core*, é a informação e os utilizadores e, portanto, é essencial ter o domínio das aplicações e plataformas *Web* e adequá-las ao serviço que se pretende implementar e promover, sendo inegável, bem como inadiável, o poder que a comunicação digital conquistou no mundo atual.

Deste modo, compreende-se que é premente desenvolver mecanismos para que a Biblioteca Pública seja vista no século XXI como uma mais-valia, o que envolve definir os canais de comunicação e as ferramentas a utilizar, as estratégias de marketing e desenvolver competências autónomas.

O desafio atual consiste em fomentar atitudes e apostar nas competências transversais e, para isso, o profissional de biblioteca deve ter a capacidade pluridisciplinar de inovar, ser proactivo, assertivo, empreendedor, criativo, dinâmico e com grande aptidão comunicacional e relacional usando, para tal, estratégias de gestão verdadeiramente aliciantes e com provas dadas, como o marketing digital e social. Os novos utilizadores estão, igualmente, mais exigentes nas suas necessidades, mais autossuficientes, mais adeptos das novas formas

digitais de comunicar e relacionar. É precisamente aqui que o profissional tem de se destacar e assegurar a sua importância pois será sempre o intermediário entre o potencial utilizador e as plataformas digitais, será sempre o agente indispensável de proximidade, de clarificação, de interação, de humanização. Destacamos, de novo, a importância da aquisição de competências em literacia da informação como ferramenta necessária de sobrevivência e inclusão nestes ambientes comunicacionais, área em que a biblioteca e os seus profissionais desempenham um papel essencial enquanto formadores e educadores. A missão será sempre aumentar a visibilidade e a qualidade do serviço público prestado aos utilizadores da BMS.

A adoção de estratégias de marketing pode, efetivamente, influenciar de forma positiva o sucesso de uma biblioteca, revitalizá-la e conceder-lhe o devido valor. Não basta ter bons serviços se não os soubermos comunicar, divulgar e promover estimulando a procura e mantendo uma relação de confiança e de credibilidade entre a biblioteca e os seus utilizadores.

A necessidade de implementação de um projeto desta natureza surge, assim, da constatação de uma falha de comunicação com os utilizadores provocada pela lacuna nos *timings* de divulgação e promoção de eventos, que não raras vezes são disponibilizados ao público um ou dois dias antes dos acontecimentos, no fato de não existir um plano estratégico de marketing e comunicação da BMS o que resulta no desconhecimento dos produtos por parte público, numa menor visibilidade e reconhecimento da Instituição e dos serviços que disponibiliza, e, consequentemente, numa menor utilização do espaço físico.

Por outro lado, a necessidade de estabelecer maior proximidade com os leitores na disponibilização e acesso à informação, associada à comunicação e interação que as redes digitais proporcionam, constituem fatores de extrema importância para a vida da biblioteca pública.

Deste modo, teremos que lutar contra a desconfiança e o grau de desconhecimento que os consumidores têm dos serviços que a biblioteca oferece, alterando, simultaneamente, o comportamento interno que terá que se adaptar com precisão à procura dos utilizadores, pois só assim saberemos que estamos a oferecer serviços de qualidade.

A falta de visão na adoção de conceitos de marketing na área da Biblioteconomia permanece como um problema recorrente e identificado por autores como Kotler, fator este que contribui para a fragilização da imagem destas organizações. O marketing apresenta-se como uma ferramenta fundamental e deve ser entendido como uma atitude que implica toda a organização e uma gestão que se realize de forma contínua.

Por fim, resta-nos dizer que o presente trabalho aspira, prioritariamente, a contribuir para o aumento da qualidade dos serviços e dos produtos da BMS através da sua implementação neste sistema, e para a atração de novos utilizadores fidelizando-os e tornando-a numa marca forte, inclusiva e competitiva mas, também, contribuir para o estudo do uso do marketing direccionado às bibliotecas públicas como uma mais-valia.

Bibliografia

ABREU, Diogo (2013-2014) - **Métodos de Investigação**. Lisboa: Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, ano letivo 2013-2014. Mestrado em Ciências da Documentação e Informação, s.d. PowerPoint com matéria dada nas aulas de Métodos de Investigação.

ALLEPUZ ROS, T. (1995) – Marketing, calidad y servicios de información. **Information World En Español** [Em linha]. 38 (1995) 6-8. [Consult. 13 de outubro 2014]. Disponível em WWW:<URL: http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/1995/octubre/marketing_calidad_y_servicios_de_informacin.html>

AMARAL, Sueli Angélica (2008) – Marketing de Informação: entre a promoção e a comunicação integrada de marketing. **Informação & Sociedade: Estudos. Universidade Federal de Paraíba** [Em linha]. 18, 1 (jan./abr. 2008), 31-44. [Consult. 13 de outubro 2014]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.okara.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/1636>>

AMARAL, Sueli Angélica; GUIMARÃES, Tatiara Paranhos – Sites das bibliotecas universitárias brasileiras: estudo das funções desempenhadas. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciências da Informação**. Universidade Federal de Santa Catarina. [Em linha]. 13, 26 (2008). [Consult. 13 de outubro 2014]. Disponível em WWW:<URL: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-8X2008000300008&script=sci_arttext>

BARBOSA LIMA, Alessandro (2004) - **Comunicação Interpessoal On-line: um estudo sobre a utilização das redes sociais em ações de comunicação viral** [Em linha]. São Paulo: ECA – USP, 2004. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação. [Consult. 13 de outubro 2014]. Disponível em WWW:<URL:<http://docplayer.com.br/439709-Comunicacao-interpessoal-on-line-um-estudo-sobre-a-utilizacao-das-redes-sociais-em-aco-es-de-comunicacao-viral.html>>

BENAVENTE, A. e outros (1996) - **A Literacia em Portugal: Resultados de uma Pesquisa Extensiva e Monográfica**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. ISBN 972-31-0713-9

BERNARDINO, Maria; SUAIDEN, Emir (2011) - O papel social da biblioteca pública na interação entre informação e conhecimento no contexto da ciência da informação. **Perspetivas em Ciências da Informação** [Em linha]. 16, 4 (out. dez. 2011) 29-41. [Consult. última vez agosto de 2015]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v16n4/v16n4a04.pdf>>.

BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE DE NOVA IORQUE. [Em linha]. Nova Iorque: The City University. [Consult. última vez Abril de 2014]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.cuny.edu/libraries.html> >

BIBLIOTECA PÚBLICA DE NOVA IORQUE. **Área NYPL Blogs** [Em linha]. Nova Iorque: NYPL. [Consult. última vez Abril de 2014]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.nypl.org/blog/>>

BIBLIOTECA NACIONAL DE COLÔMBIA. [Em linha]. Colômbia. [Consult. última vez Abril de 2014]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.bibliotecanacional.gov.co/>>

BRADLEY, Phil (2014) - **Social Media for Creative Libraries: How to maximize impact and reach**. 2nd Revised Edition December 29. London: Facet Publishing. ISBN 9781856047135

BRYMAN, Alan (2012) - **Social Research Methods**. 4th ed. Oxford: University Press, 2012. ISBN 9780199588053

BURCLAFF, Nathalie; JOHNSON, Catherine (2014) – Developing a social media strategy. **ACRL TechConnect: C&RL News** [Em linha]. (2014) 366-369. [Consult. 13 de outubro 2014]. Disponível em WWW:<URL:<http://crln.acrl.org/content/75/7/366.full>>

BUURMA, Hans (2001) – Public policy marketing: marketing exchange in the public sector. **European Journal of Marketing**. ISSN 0309-0566. 35: 11/12 (2001), 1287-1300.

CASTRO, João Pinto e (2007) – **Comunicação de Marketing**. 2^a ed. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 9789726184638

CHARNIGO, Laurie; BARNETT-ELLIS, Paula (2007) – Checking our facebook.com: the impact of a digital trend on Academic Libraries. **Information Technology and Libraries**. ISSN: 2163-5226. 26: 1 (2007), 23-34.

COELHO, Helena Sofia Felisberto (2009) – **A Web 2.0 nas bibliotecas universitárias portuguesas: um estudo da implementação do paradigma da biblioteca 2.0**. Universidade de Lisboa: Faculdade de Letras. Dissertação de Mestrado em Ciências da Documentação e da Informação.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2007) - **Uma Abordagem Europeia da Literacia Mediática no Ambiente Digital. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões** [Em linha]. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias [Consult. 12 de Dezembro 2013]. Disponível em WWW:<URL:
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0833:FIN:PT:PDF>>

CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA - **Uma Abordagem Europeia da Literacia Mediática no Ambiente Digital. Conclusões do Conselho de 22 de Maio de 2008** [Em linha]. Lisboa: Gabinete para os Meios de Comunicação Social. [Consult. 12 de Dezembro 2013]. Disponível em WWW:<URL:
<http://www.gmcs.pt/pt/conclusoes-do-conselho-europeu-sobre-uma-abordagem-europeia-da-literacia-mediatica-no-ambiente-digital>>

CRONIN, Blaise (1984) – The marketing of public library services in the United Kingdom: The rationale for a marketing approach. **European Journal of Marketing**. ISSN 0309-0566. 18: 2 (1984).

CURTIS, R. Rogers - **Social Media, Libraries and Web 2.0: How American Libraries Are Using New Tools for Public Relations and to Attract New Users** [Em linha]. Columbia: South Carolina State Library. [Consult. 12 de Janeiro 2015]. Disponível em WWW:<URL:
http://dc.statelibrary.sc.gov/bitstream/handle/10827/7271/SCSL_Social_Media_Libraries_2011.pdf?sequence=1>

DAVARRA RODRIGUEZ, M. (1992) – **Estrategias de comunicación en marketing**. 2ª ed. Madrid: Dossat-2000. ISBN 9788423708048

DAVIES, A., FIDLER, D. e Gorbis, M. (2011) - **Future Work Skills 2020** [Em linha]. California: Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute. Disponível em WWW: URL:<<http://www.iftf.org/futureworkskills2020~>>

EIGLIER, Pierre; LANGEARD, E. (1991) - **Servuction : A gestão marketing de empresas de serviços**. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal. ISBN: 9789729241260

FERNANDEZ, Joe (2009) – **A SWOT Analysis for Social Media in Libraries** [Em linha]. Orono: The University of Maine, 35-37. Disponível em WWW:<URL: http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=joe_fernandez>. ISSN 0146-5422.

FIRESTONE, C. - **The responsibilities of citizenship: a bundle of literacies** [Em linha]. New York: The Huffington Post. [Consult. última vez em Abril de 2014]. Disponível em WWW:<URL:http://www.huffingtonpost.com/charles-m-firestone/the-responsibilities-of-c_b_134385.html>.

FLETCHER, Dan (2010) - Friends without borders. **Time Magazine**. ISSN 0928-8430. 175: 21 (2010), 18-24.

FURTADO, José Afonso (2012) - **Uma cultura da informação para o universo digital**. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos. ISBN: 978-98-984-2457-0.

GARCIA-MORALES HUIDOBRO, E. (1995) – Aportación de la gestion de la calidad de bibliotecas y servicios de documentación. **Revista Española de Documentación Científica**. ISSN 0210-0614. 18: 1 (1995), 9-18.

HAYES, B. (1995) – **Como medir la satisfacción del cliente: Desarrollo y utilización de cuestionarios**. 3ª ed. Barcelona: Gestión 2000. ISBN 84-8088-696-X.

IFLA (2012) - **About the Information Literacy Section** [Em linha]. The Hague, The Netherlands: International Federation and Library Associations and Institutions. Disponível em WWW:<URL:<http://www.ifla.org/en/about-information-literacy>>

IFLA (2010) - **Public library service guidelines**. The Hague, The Netherlands: International Federation and Library Associations and Institutions.

IFLANET (1997) - **Marketing is an Attitude of Mind**. The Hague, The Netherlands: International Federation and Library Associations and Institutions. Disponível em WWW:<URL: <http://archive.ifla.org/IV/ifla63/63orah.htm>>.

JENKINS, H. (2008) - **Convergence Culture: Where Old and New Media Collide**. Nova Iorque: New York University Press. ISBN: 9780814742952.

JONES-KAVALIER, B. & FLANNIGAN, S. - **Connecting the Digital Dots: Literacy of the 21st Century** [Em linha]. Austin: New Media Consortium. [Cons. última vez em Setembro de 2014]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.nmc.org/pdf/Connecting%20the%20Digital%20Dots.pdf>>.

JOHNSON, Catherine; BURCLAFF, Natalie (2013) - **Making Social Media Meaningful: Connecting Missions and Policies**. Association of College & Research Libraries [Em linha]. [Cons. última vez em Setembro de 2014]. Disponível em WWW:<URL: www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/conferences/confsandpreconfs/2013/papers/JohnsonBurclaff_Making.pdf>

LEITÃO, Paulo (2014) - Uma cultura da informação para o universo digital [Recensão]. **Cadernos BAD** [Em linha]. 1 (Jan-Jun 2014), 173-176. [Cons. última vez em Setembro de 2015]. Disponível em WWW:<URL:http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/viewFile/1104/pdf_1>

LINDON, Dennis; DIONÍSIO, Pedro [et. al.] (2004) - **Mercator XXI: Teoria E Prática Do Marketing**. 10ª ed. Lisboa: Dom Quixote. ISBN 9789722027441.

LOVELOCK, Christopher H. (2001) – **Services marketing: people, technology, strategy**. 4th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall. ISBN 978-0136107217

KIRSCH, I.; JUNGEBLUT, A.; JENKINS, L. e KOLSTAD, A. - **Adult Literacy in America: a First Look at the Results of the National Adult Literacy Survey** [Em linha]. Washington: National Center for Education Statistics. [Consult. última vez em 13 de outubro 2014]. Disponível em WWW:<URL: <http://nces.ed.gov/pubs93/93275.pdf>>

KIST, W. (2005) - **New Literacies in Action: Teaching and Learning in Multiple Media**. 1ª ed. Nova Iorque: Teachers College Press. ISBN 0-8077-4540-5.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan (2011) – **Marketing 3.0: dos produtos e consumidores ao espírito humano**. 1ªed. Lisboa: Atual Editora. ISBN 978-989-694-004-1.

KOTLER, Philip (2012) - **Marketing Management**. 2ª ed. New York: Pearson Education. ISBN 978-0-273-74361-3.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy (2008) - **Marketing no Setor Público: Um guia para um desempenho mais eficaz**. Ed. 2008. Brasil: Bookman Companhia. ISBN: 978-8-577-80069-8.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane (2006) – **Administração de marketing**. 12^a ed. Nova Iorque: Prentice-Hall. ISBN 9788576050018.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Ned; LEE, Nancy (2002) – **Social marketing: improving the quality of life**. 2^a Ed. London: Sage Publications. ISBN 978-0-761-92434-0.

KOTLER, Philip; ANDREASEN, Alan R. (1996) – **Strategic marketing for nonprofit organizations**. 5^a ed. Nova Jersey: Prentice Hall. ISBN 0-13-232547-0.

KOTLER, Philip; ZALTMAN, Gerald (1971) - Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. **Journal of Marketing** [Em linha]. 35, 3 (1971), 12. [Consult. 6 de Junho 2015]. Disponível em WWW:<URL:http://www.sfu.ca/cmns/faculty/laba_m/425/07-fall/documents/Kotler-Zaltman.PDF>.

MAÑAS MORENO, José Eugenio – **Marketing y difusión de servicios en una biblioteca universitaria del próximo milenio**. [Em linha]. Barcelona: Cobdc. [Consult. 6 de Junho 2014]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.cobdc.org/jornades/7JCD/63.pdf>>.

MARGAIX-ARNAL, Dídac (2008) – Las bibliotecas universitarias y Facebook: como y por qué estar presentes. **El profesional de la información**. ISSN 1386-6710. 17: 6 (noviembre-diciembre 2008), 589-601.

MARKTEST - **Os Portugueses e as Redes Sociais 2011** [Em linha]. Lisboa: Marktest. [Consult. 9 de Junho 2014]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1889.aspx>>.

MARKTEST – **Bareme Internet 2015** [Em linha]. Lisboa: Marktest. [Consult. 20 de Julho 2015]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.marktest.com/wap/a/n/id~1f3c.aspx>>.

MARKTEST - **Análise sobre o comportamento dos portugueses nas redes sociais 2015** [Em linha]. Lisboa: Marktest. [Consult. 15 de setembro 2015]. Disponível em WWW:<URL:http://www.marktest.com/wap/private/images/logos/Folheto_redes_sociais_2015.pdf>

MAYÈRE, Anne; MUET, Florence (1997) - La demarche qualité appliqué aux bibliothèques et services d'information: conception et spécificités. **Bulletin des Bibliothèques de France** [Em linha]. 43, 1 (1997), 11-19. [Consult. 2 de Abril 2014]. Disponível em WWW:<URL: <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1998-01-0010-001>>. ISSN 0006-2006.

McCORMACK, A. - **The e-Skills Manifesto** [Em linha]. Belgium: European Schoolnet. [Consult. 6 de Junho 2014]. Disponível em WWW:<URL:<http://gesi.org/files/Reports/The%20e-Skills%20Manifesto.pdf>>.

McDONALD, Malcolm; WILSON, Hugh (2011) - **Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them** [Em linha]. 7ª ed. United Kingdom: Wiley. [Consult. 2 de Abril 2015]. Disponível em WWW:<URL: <https://books.google.pt/books?id=F6SQldy8KacC&printsec=frontcover&dq=marketing+plans+how+to+prepare+them+how+to+use+them+2011&hl=en&sa=X&ved=0CCYQ6AEwAGoVChMIwcOSTb6ZyAIVAiYaCh2xRgTB#v=onepage&q=marketing%20plans%20how%20to%20prepare%20them%20how%20to%20use%20them%202011&f=false>>. ISBN ISBN 978-0-470-66997-6.

MIHAILIDIS, Paul (2008) - **Beyond Cynicism: How Media Literacy Can Make Students More Engaged Citizens** [Em linha]. United States: University of Maryland Libraries, 2008. These Dissertation. [Consult. 3 de Abril 2014]. Disponível em WWW:<URL: <http://hdl.handle.net/1903/8301>>.

MILSTEIN, Sarah (2009) – Twitter for libraries (and Librarians) Computers in Libraries. **InfoToday** [Em linha]. 29, 5 (2009), 17-18. [Consult. 6 de Junho 2015]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.infotoday.com/cilmag/may09/milstein.shtml>>. ISSN 1041-7915>.

MISLOVE, Alan *et al.*, (2007) – **Measurement and analysis of online social networks** [Em linha]. United States: University of Maryland. [Consult. 6 de Junho 2015]. Disponível em WWW:<URL: <http://conferences.sigcomm.org/imc/2007/papers/imc170.pdf>>.

NATIONAL LIBRARY OF AUSTRALIA – **Home_News** [Em linha]. Canberra. [Consult. 6 de Junho 2015]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.nla.gov.au/news>>.

OLIVEIRA, Daniela Assis de (2008) – Utilização de um plano estratégico de marketing como instrumento decisório na gestão do SENAC de Florianópolis. **Revista ABC: Biblioteconomia em Santa Catarina**. 13: 1 (jan./jun 2008), 174-188.

ORAVA, Hilikka (1997) - Marketing is an attitude of mind. **63rd IFLA General Conference**. Copenhagen [Em linha]. München: IFLA. [Consult. 6 de Junho 2015]. Disponível em WWW:<URL:<http://archive.ifla.org/IV/ifla63/63orah.htm>>.

OWENS, Irene (2002) – **Strategic marketing in library and information science** [Em linha]. 1st ed. United States: The Haworth Press, Inc., 2002. 5-31. [Consult. 6 de Fevereiro 2015]. Disponível na internet:<URL:

<<https://books.google.pt/books?id=wUXfAQAAQBAJ&pg=PA5&lpg=PA5&dq=Marketing+in+library+and+information+science:+a+selected+review+of&source=bl&ots=Cmqpl0DUdH&sig=Ws3oVM DhjxR8kGVCex3dt7uPUVE&hl=en&sa=X&ved=0CCUQ6AEwAWoVChMI08S4wqGLyAIVkqiAC h3Dwghp#v=onepage&q=Marketing%20in%20library%20and%20information%20science%3A%20a%20selected%20review%20of&f=false>>. ISBN 9780789021427.

PARKER, Richard; KAUFMAN-SCARBOROUGH, Carol; PARKER, Jon C. (2007) – Libraries in transition to a marketing orientation: are librarians' attitudes a barrier? **International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing** [Em linha]. 12 (2007) 320-337. [Consult. 6 de Maio 2015]. Disponível em WWW:<URL: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nvsm.295/pdf>>. ISSN 1465-4520>.

PEDROSO, Filomena (2012) - **Literacia da Informação Um Projeto de Intervenção no âmbito dos comportamentos informacionais dos adolescentes**. Porto: Universidade Portucalense. Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre em Educação e Bibliotecas.

PÉREZ ESPINOSA, J.C. (1993) – Aplicaciones de la filosofía del marketing a los centros de Documentación. **Documentación de las Ciencias de la Información Universidad Complutense de Madrid** [Em linha]. 16 (1993). [Consult. 6 de Maio 2015]. Disponível em WWW:<URL: <http://revistas.ucm.es/index.php/DCIN/article/viewFile/DCIN9393110241A/20179>>.

PINTO, Maria Leonor (2007) - **O Marketing nas Bibliotecas Públicas Portuguesas**. CIDEHUS-UE - Centro Interdisciplinar de História, Culturas e Sociedades da Universidade de Évora. Lisboa: Colibri. ISBN 972-772-698-1

REIS, Marivaldina Bulcão (2008) – **Biblioteca universitária pública e a disseminação da informação** [Em linha]. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 244 p. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação para obtenção do grau de Mestre. Disponível em WWW:<URL:

<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/7932/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20completissima.pdf>>.

RENBORG, Greta (2000) - Marketing library services. How it all began. **63rd IFLA General Conference**. Copenhagen, 1997. München: Saur; IFLA, 2000..

ROXO, Ana e DUARTE, Rosário (2014) - A literacia da informação e as bibliotecas. [Apresentação PPT]. Monte da Caparica: Faculdade de Ciências e Tecnologia.

SÁEZ, Eileen Elliot de (2002) - **Marketing concepts for libraries and information services**. 2^a ed. Londres: Facet Publishing. ISBN 1-85604-426-2.

SALAUN, J.M. (1996) – Adaptons le marketing aux logiques documentaires. **Documentaliste-Sciences de l'information**. 33:2 (1996), 75-81.

SALGADO, M.; LOZANO, A. – Profissional da Informação e da Documentação do Ensino Superior português: um *marketeer* 3.0? **Congressos BAD** [Em linha]. [Consult. 6 de Abril 2014]. Disponível em WWW:<URL:

<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/viewFile/297/pdf>>.

SANTOS, António Sá (2007) – Como atingir os nossos utilizadores: O Marketing direto nas bibliotecas e serviços de documentação. **Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada**. Bibliotecas e arquivos: informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação [Multimédia], Atas. Lisboa: BAD.

SANTOS, António Sá (2010) – As Redes Sociais e as Bibliotecas Novos Paradigmas Novos Leitores [Em linha]. [Apresentação PPT]. Batalha. Disponível em WWW:<URL:

<[http://biblioteca.cm-batalha.pt/Userfiles/File/Conferencia_22_Outubro/AS%20REDES%20SOCIAIS%20E%20AS%20BIBLIOTECAS%20\[Modo%20de%20Compatibilidade\]_21u40u07.pdf](http://biblioteca.cm-batalha.pt/Userfiles/File/Conferencia_22_Outubro/AS%20REDES%20SOCIAIS%20E%20AS%20BIBLIOTECAS%20[Modo%20de%20Compatibilidade]_21u40u07.pdf)>.

SANTOS, António Sá (2010) – **Níveis de usabilidade e satisfação em sites de bibliotecas**. Lisboa: Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. 112 p. Tese de Mestrado em Ciências da Documentação e Informação.

SANTOS, António Sá (2011) – Web Marketing e Redes Sociais nas Bibliotecas. **Cadernos BAD** [Em linha]. 1/2 (2011), 28-39. [Consult. 6 de Abril 2014]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/738/737>>.

SARAVIC, T. (2000) - Digital library evaluation: Toward an evolution concepts. **Library Trends** [Em linha]. 49, 3 (2000), 350-369. [Consult. 15 de Agosto 2014]. Disponível em WWW:<URL: https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/8343/librarytrendsv49i2i_opt.pdf?sequence=1>.

SAVARD, Réjean (1989) - L'importance d'une formation de base en marketing pour les bibliothécaires-documentalistes. **55th IFLA Council and General Conference**. 70-1 e 70-2 (1989).

SAVARD, Réjean; PAINCHAUD, Mireille (1996) - L'attitude des Bibliothécaires-documentalistes envers le marketing. **Association des Professionnels de l'information et de la Documentation**. ISSN 0012-4508. 33: 2 (1996) 67-74.

SAVARD, Réjean (2000) - Adapting marketing to libraries in a changing and World-wide environment. **63rd IFLA General Conference, Copenhagen, 1997**. München: Saur; IFLA. ISBN 3-598-21811-7.

SCHUMPETER (2010) – **The Wiki Way** [Em linha]. London: The Economist. [Consult. 15 de Abril 2014]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.economist.com/node/17091709>>.

SELBER, S. (2004) - **Multiliteracies for a Digital Age** [Em linha]. 1st ed. Carbondale: Southern Illinois University Press, 2004. [Consult. 18 de Abril 2014]. Disponível na internet:<URL: https://books.google.pt/books?id=ssBBJTcUZIkC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. ISBN 0-8093-2551-9.

SILVA, A. M. (2004) - Formação, perfil e actuação do profissional da informação. **Cadernos BAD** [Em linha]. Lisboa: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. [Consult. 22 de Abril 2014]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.apbad.pt/Edicoes/EdicoesCongresso8.htm>>.

SILVA, A. M. & MARCIAL, V.F. (2010) - **Novos resultados e elementos para a análise e debate sobre a literacia da informação em Portugal**. *Inf./Inf.* Londrina [Em linha]. 15, 1 (2010) 104-128. [Consult. 22 de Abril 2014]. Disponível em WWW:<URL: <<http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/25482/2/armandomalheironovos000101512.pdf>>

SILVA, A. M.; MARCIAL, V.F.; MARTINS, F.; AZEVEDO, J. M. P.; PADRÃO, M. H.; PINTO, M. M. G.A. (2008) - Espaço europeu de ensino superior e a literacia informacional: conceitos e objetivos de um projeto de pesquisa aplicada em ciência da informação. **Páginas arquivos & bibliotecas**. 2 (2008), 103-123.

TEIXEIRA, Sónia Cristina Dias (2009) – **Biblioteca digital da FLUL – 2ª fase: o projeto de disponibilização de publicações periódicas**. Lisboa: Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, 103 p. Tese de Mestrado em Ciências da Documentação e Informação.

TSAKONAS, G., & PAPATHEODOROU, C. (2009) – **Evaluation of Digital Libraries: An insight into useful applications and methods**. 1st ed. Oxford: Chandos. ISBN 9978 1 84334 484 1

TSAKONAS, G., KAPIDAKIS, S. & PAPATHEODOROU, C. (2004) – **Evaluation of User Interaction in Digital Libraries** [Em linha]. Ionio, Greece: Laboratory of Digital Libraries and Electronic Publishing. [Consult.30 de Abril 2014]. Disponível em WWW:<URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.101.9642>>.

UNESCO (2008) - **El Desafío Mundial de la Alfabetización: Perfil de Alfabetización de Jóvenes y Adultos a Medios del Decenio de las Naciones Unidas de la Alfabetización 2003-2012** [Em linha]. UNESCO. [Consult.2 de Fevereiro 2014]. Disponível em WWW:<URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001631/163170s.pdf>>.

USHERWOOD, BOB (1999) – As tecnologias de informação e comunicação e o impacto social das bibliotecas públicas. **Liberpolis: Revista das Bibliotecas públicas**. ISSN 0874-3878. 2 (1999), 105-115.

VEGA, Diego Ariel (2011) – **#biblioteca en Twitter – twitter en bibliotecas: impacto y aplicaciones de la herramienta en las bibliotecas argentinas** [Em linha]. Buenos Aires: Instituto de Formación Técnica Superior, 2011. 48p. Seminario de Investigación Bibliotecológica. [Consult. 15 de Fevereiro 2014]. Disponível em WWW:<URL:<http://eprints.rclis.org/16988/1/biblioteca%20en%20Twitter%20-%20Twitter%20en%20bibliotecas.pdf>>.

XIA, Z. David (2009) – **Marketing library services through Facebook groups**. Library Management. ISSN 0143-5124. 30: 6/7 (2009) 469-478.

YIN, Robert K. (2001) - **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman. ISBN 85-7307-852-9.

ZABALA ALONSO, J (1996) – La imagen del servicio bibliotecario. Aportaciones del marketing a la identidade de la biblioteca. **Boletín de AABADOM** [Em linha]. 1 EXTRA (1996), 5-12. [Consult. 3 de Março 2014]. Disponível em WWW:<URL: <http://bddoc.csic.es:8080/detalles.html?tabla=docu&bd=BIBYDOC&id=270435>>. ISSN 1131-6764.

ANEXOS

ANEXO 1

Inquérito de avaliação da satisfação em atividades educativas da BMS

(Modelo aplicado aos participantes na atividade e presencialmente)

INQUÉRITO DE AVALIAÇÃO DE ATIVIDADES EDUCATIVAS (GRUPOS)

BIBLIOTECA MUNICIPAL DO SEIXAL



A SUA OPINIÃO É IMPORTANTE PARA NÓS. OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.

- + A sua opinião é importante de modo a adequar os nossos serviços às suas necessidades, numa perspetiva de melhoria constante.
- + Se necessitar de ajuda ou algum esclarecimento peça apoio ao técnico que lhe entregou o questionário.
- + Quando tiver terminado o preenchimento entregue o questionário ao técnico.
- + O completo anonimato no preenchimento deste Inquérito fica, desde já, garantido.
- + Classifique de 1 a 4 o seu grau de satisfação, considerando:

① Muito Insatisfeito

② Insatisfeito

③ Satisfeito

④ Muito Satisfeito

CARACTERIZAÇÃO

Instituição

Nº de

Sessões

Alunos

Professores/Educadores/Monitores

Auxiliares

Outros

Proveniência

☐ Concelho do Seixal

Freguesia

☐ Outro Concelho

Profissão/Ocupação que
desempenha na instituição

Atividade(s) em que participaram

☐ Hora do Conto

☐ Visita à Biblioteca

☐ Ateliê

☐ Brincar Livre

☐ Workshop/Formação

☐ Outra

Foi a primeira vez que participaram
em atividades na Biblioteca?

☐ Sim

☐ Não

Como obteve conhecimento
destas atividades?

☐ Visita à Biblioteca

☐ Site da Biblioteca

☐ Biblioteca da Escola

☐ Órgãos de Comunicação Social

☐ Outros

+ HORA DO CONTO

- | | |
|------------------------------|---------|
| 01. Enquadramento cénico | ① ② ③ ④ |
| 02. Envolvência da narrativa | ① ② ③ ④ |
| 03. Condução da dinâmica | ① ② ③ ④ |
| 04. Documentação de apoio | ① ② ③ ④ |

+ VISITA

- | | |
|-------------------------|---------|
| 01. Condução da visita | ① ② ③ ④ |
| 02. Percorso expositivo | ① ② ③ ④ |

+ WORKSHOP/FORMAÇÃO

- | | |
|------------------------------------|---------|
| 01. Recursos/materiais disponíveis | ① ② ③ ④ |
| 02. Conteúdos abordados | ① ② ③ ④ |
| 03. Condução da atividade | ① ② ③ ④ |

+ ATELIÊ

- | | |
|---------------------------|---------|
| 01. Materiais | ① ② ③ ④ |
| 02. Prática pedagógica | ① ② ③ ④ |
| 03. Condução da dinâmica | ① ② ③ ④ |
| 04. Documentação de apoio | ① ② ③ ④ |

+ BRINCAR LIVRE

- | | |
|------------------------------------|---------|
| 01. Organização do espaço | ① ② ③ ④ |
| 02. Recursos/materiais disponíveis | ① ② ③ ④ |

No que diz respeito à(s) atividade(s) educativa(s) em que participaram, indique:


Ponto forte

Ponto fraco

Sobre as atividades educativas gostaria de acrescentar:

ANEXO 2

Ficha de avaliação da satisfação em ateliês da Bebeteca da BMS







Câmara Municipal do Seixal
Ficha de Avaliação dos Ateliês da Bebeteca

Nome da atividade: <u>Ateliê de Leitura</u>	
Destinatários: <u>Do 1º ao 10º ano</u>	
Monitor(a): <u>Aquino</u>	
Data: <u>2019-05-20</u>	

A preencher pelo participante

Idade do bebé	Freguesia	
É a 1ª vez que participa nesta atividade?	Sim	Não
No final da atividade, em que parâmetro avalia a satisfação dos bebés?		
A que nível sente que a actividade respondeu às suas expectativas?	Bom	Satisfatório
Se nesta iniciativa lhe foi entregue documentação de apoio, considera-a:	Muito adequada	Pouco adequada
O que considera mais relevante para si ou para o bebé nesta actividade?		

Críticas /sugestões para melhorar a nossa prestação de serviço à comunidade:


Muito obrigada pela sua participação.

ANEXO 3

Inquérito de satisfação aos utilizadores da BMS, por serviço. (Modelo aplicado presencialmente)

INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO AOS UTILIZADORES | 2013

BIBLIOTECA MUNICIPAL DO SEIXAL



A SUA OPINIÃO É IMPORTANTE PARA NÓS. OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.

+ A sua opinião é importante de modo a adequar os nossos serviços às suas necessidades, numa perspetiva de melhoria constante.

+ Se necessitar de ajuda ou algum esclarecimento peça apoio ao técnico que lhe entregou o questionário.

+ Quando tiver terminado o preenchimento entregue o questionário ao técnico.

+ O completo anonimato no preenchimento deste Inquérito fica, desde já, garantido.

+ Classifique de 1 a 4 o seu grau de satisfação, considerando:

① Muito Insatisfeito

② Insatisfeito

③ Satisfeito

④ Muito Satisfeito

O SEU PERFIL

Género

☐ Feminino ☐ Masculino

Idade

☐ 13-16 ☐ 17-20 ☐ 21-35 ☐ 36-50 ☐ 51-65 ☐ +65

Habilidades

☐ 4º ano ☐ 6º ano ☐ 9º ano ☐ 12º ano

☐ Ensino Superior ☐ Outra

Profissão/Ocupação

Residência

☐ Concelho do Seixal ☐ Freguesia

☐ Outro Concelho

Porque vem à Biblioteca?

☐ Utilização dos computadores ☐ Estudo

☐ Consulta de documentos ☐ Requisição de documentos

☐ Participação em atividades ☐ Outra

Caixa de texto

Forma de Pesquisa Preferida

☐ Procurando diretamente nas prateleiras

☐ Pesquisando no catálogo em linha

☐ Com o auxílio de um funcionário da biblioteca

Recomenda a utilização da
Biblioteca Municipal do Seixal?

☐ Sim ☐ Não

INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO AOS UTILIZADORES | 2012

BIBLIOTECA MUNICIPAL DO SEIXAL



SERVIÇOS DA BIBLIOTECA

+ EQUIPAMENTO/FUNIONAMENTO

01. Horário de funcionamento	① ② ③ ④	11. Sinalização dos espaços/ serviços/equipamentos	① ② ③ ④
02. Acesso à Biblioteca	① ② ③ ④	12. Qualidade das coleções/ recursos de informação existentes	① ② ③ ④
03. Sinalização exterior de acesso	① ② ③ ④	13. Adequação da coleção às suas necessidades	① ② ③ ④
04. Estacionamento	① ② ③ ④	14. Atualização da coleção do fundo documental	① ② ③ ④
05. Limpeza	① ② ③ ④	15. Facilidade de utilização da base de dados	① ② ③ ④
06. Qualidade do ar	① ② ③ ④	16. Qualidade da informação da base de dados	① ② ③ ④
07. Temperatura	① ② ③ ④		
08. Iluminação	① ② ③ ④		
09. Conforto	① ② ③ ④		
10. Instalações sanitárias	① ② ③ ④		

No que diz respeito ao equipamento/função, indique:

Ponto forte _____
Ponto fraco _____

+ ATENDIMENTO

++ LEITURA

01. Simpatia	① ② ③ ④	03. Clareza da informação prestada	① ② ③ ④
02. Rapidez	① ② ③ ④	04. Disponibilidade	① ② ③ ④

Sobre o atendimento gostaria de acrescentar: _____

